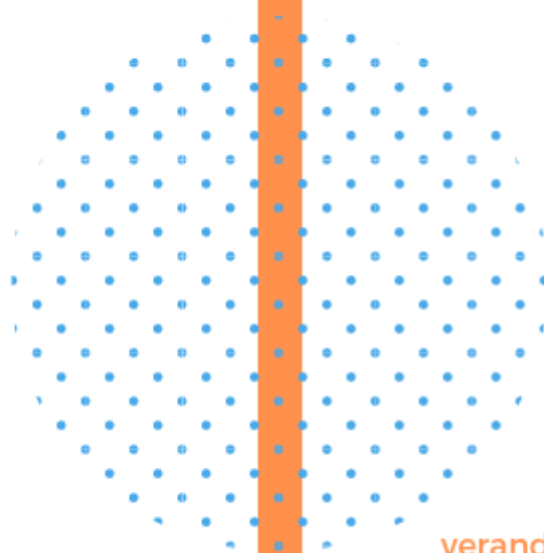


Gedeeld begrip is het halve werk

Onderzoek naar samenwerking tussen
vrijwilligers en medewerkers



Jolien Vijge
6321402
MA Organisaties,
verandering en management

Begeleider:
dr. Arnold Wilts
Tweede lezer:
Arend van Haften MSc



Universiteit Utrecht

26 augustus 2019

Samenvatting

Er is een verandering gaande in de huidige maatschappij waarin private marktmodellen voorrang krijgen ten opzichte van de publieke sfeer. Er worden daarnaast steeds meer 'people-centred' benaderingen gebruikt waarbij verschillende niveaus van overheden samenwerken met publieke, private en non-profit organisaties om gemeenschapsgevoel en tevredenheid te vergroten en systemen te verbeteren. Nieuwe innovatieve patronen overschrijden de traditionele grenzen. Hieruit ontstaat de druk om meer 'cross-boundary' samen te werken. De vraag is of dit voor vrijwilligers gewenst is. Door druk vanuit de omgeving wordt er in organisaties steeds meer geprofessionaliseerd, waardoor de focus soms verschuift en managers zich teveel richten op het zorgen voor financiële middelen. Met name non-profit organisaties die afhankelijk zijn van vrijwilligers lijken hier het meeste onder te lijden. Zo ook Veilig Verkeer Nederland (VVN). Om haar missie 'iedereen veilig over straat' te kunnen behalen, zal ze effectief moeten handelen. Dit doet ze door het gebruik van 'Design Thinking' en andere innovatieve methoden. Door dit soort nieuwe werkwijzen komt de vrijwilligersorganisatie van VVN onder druk te staan, zij vinden het moeilijk om met deze nieuwe werkwijzen en initiatieven om te gaan. Vrijwilligers hebben op hun beurt het gevoel niet genoeg betrokken te worden bij de besluitvorming van de organisatie en dit zorgt voor spanningen. In dit onderzoek is gekeken welke factoren een rol spelen in deze spanningen en op welke manier gedeeld begrip gecreëerd kan worden, zodat deze spanningen weggenomen kunnen worden en de samenwerking tussen de vrijwilligers en medewerkers verbeterd kan worden. Uit de bevindingen blijkt dat er verschillende factoren invloed hebben op samenwerking. Deze factoren kunnen worden onderverdeeld in factoren die samenwerking stimuleren en factoren die de samenwerking beperken. In de factoren die de samenwerking beperken valt een onderscheid te maken in factoren die onveranderlijk zijn en factoren die wel te veranderen zijn met oog op een betere samenwerking. Met name in hybride organisaties als VVN, is er vaak sprake van verschillende interpretaties en verwarring. Deze verschillende interpretaties versterken de grenzen die al bestaan tussen heterogene groepen in hybride organisaties. Door het creëren van meer gedeeld begrip kunnen deze grenzen potentieel overbrugd worden. Specifiek voor VVN geldt dat zij moeten zoeken naar een geschikt middel voor kennisoverdracht, die ruimte laat voor behoefte van vrijwilligers naar eigen verantwoordelijk en bovendien zorgt dat beide partijen via dit middel communiceren met respect, waardering en tolerantie voor de verschillen en voor elkaar. Tot slot zorgen negatieve ervaringen en verkeerde aannames voor een negatieve houding en onbegrip tussen medewerkers en vrijwilligers. Veel van deze aannames zijn, met name aan de kant van vrijwilligers, gebaseerd op angst. Als vrijwilligers daarom meer inzicht krijgen in de veranderingen en beter begrijpen wat hun rol is in deze verandering, kan deze angst potentieel weggenomen worden. Als medewerkers op hun beurt meer begrip hebben voor de rol en angst van de vrijwilligers, kunnen ze elkaar potentieel beter vinden en beter met elkaar samenwerken.



Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie, de afronding van mijn master 'Organisaties, Verandering en Management' en tevens de afsluiting van mijn studententijd. Het gaat over samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers bij Veilig Verkeer Nederland.

In eerste instantie kwam ik terecht bij de organisatie omdat ik iets met Design Thinking wilde doen, maar halverwege het proces heeft het onderzoek een andere wending gekregen. Design Thinking bleek toch moeilijker te integreren in een wetenschappelijke scriptie dan ik vooraf ingeschat had. Halverwege heb ik dan ook besloten Design Thinking niet meer toe te passen in mijn scriptie. Dit vond ik jammer, maar de samenwerkingsdynamiek in de organisatie bleef interessant. Het verwijderen van Design Thinking zorgde voor meer focus en richting in het proces. Bovendien heb ik geleerd niet ten koste van alles te blijven vasthouden aan bepaalde keuzes en op het proces te vertrouwen. Voor deze leerervaring ben ik erg dankbaar.

Dat is niet het enige waar ik dankbaar voor ben. Ik wil heel graag alle mensen die mij hebben geholpen en gesteund in het proces bedanken. Allereerst Arnold Wilts, mijn scriptiebegeleider. Van tevoren had ik aangegeven dat ik graag een begeleider wilde die creatief was en mij kon inspireren in het proces en dat heeft hij meer dan waargemaakt. Voor mij is dit scriptieproces niet altijd even makkelijk geweest en als ik weer met lood in mijn schoenen bij hem aankwam, wist hij mij altijd toch weer te motiveren en te zorgen dat ik weer geprikkeld en met frisse moed verder kon. Ook wil ik Arend van Haaften bedanken voor zijn constructieve feedback halverwege het proces.

Daarnaast wil ik graag Rembert Sierksma, mijn begeleider bij VVN bedanken voor al zijn hulp en flexibiliteit. Ook hij wist mij te inspireren als ik even vastzat en had altijd goede ideeën om mijn scriptie te verrijken. Bovendien heb ik van hem veel over Design Thinking geleerd en dat zal zeker nog van pas komen na mijn studie.

Verder wil ik mijn ouders en Ingrid bedanken voor de onvoorwaardelijke steun, het vertrouwen dat ik altijd van hen heb gekregen en uiteraard voor het sponsoren van mijn studie, zonder hen was het überhaupt niet mogelijk geweest om deze studie te doen.

Tot slot wil ik graag mijn vrienden bedanken voor alle steun die ik van hen heb gehad. Vooral mijn studievrienden, waar ik afgelopen tijd veel tijd mee heb doorgebracht in de bibliotheek. Van hen kreeg ik altijd goede feedback als ik even vastliep of juist welkome afleiding en steun als ik dat even nodig had.

Al met al was het een leerzame ervaring. Ik wens u veel leesplezier toe!

Jolien Vijge

Utrecht, Augustus 2019



Inhoud

Samenvatting.....	2
Voorwoord	3
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	6
1.1. Aanleiding	6
1.2. Probleemstelling	8
1.3. Vraagstelling	8
1.4. Doelstellingen en relevantie	9
1.5. Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	11
2.1. Organisatiestructuur	11
2.2. Medewerker en vrijwilliger relatie.....	12
2.3. Gedeeld begrip.....	14
2.4. Grenzen	15
2.5. Samenvatting	16
Hoofdstuk 3 Methodologie	18
3.1. Onderzoeksstrategie	18
3.2. Bronnen en methoden	19
3.3. Data-analyse	21
3.4. Kwaliteitseisen	22
3.5. Reflectie op mijn rol als onderzoeker.....	22
Hoofdstuk 4 Resultaten.....	24
4.1. Vrijwilligers en medewerkers.....	24
4.2. Samenwerking.....	29
4.3. Gedeeld begrip.....	35
4.4. Samenvatting	41
Hoofdstuk 5 Analyse	42
5.1. Behoeftte van vrijwilligers	42
5.2. Attitude van vrijwilligers.....	42
5.3. Verschuiving in de structuur	43
5.4. Betrokkenheid.....	44
5.5. Gedeeld begrip.....	45
5.6. Samenvatting	46
Hoofdstuk 6 Conclusie	47
6.1. Conclusie.....	47



6.2. Aanbevelingen	49
6.3. Reflectie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	50
Literatuurlijst	52



Hoofdstuk 1 Inleiding

Dit onderzoek gaat over samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers in maatschappelijke organisaties. De primaire functie van maatschappelijke organisaties is het leveren van publieke waarde (Moore, 2013). Inzicht in de samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers kan er mogelijk voor zorgen dat maatschappelijke organisaties meer inzicht krijgen in deze dynamiek en op die manier meer publieke waarde kunnen leveren. Er wordt in dit onderzoek een voorbeeld organisatie gebruikt, namelijk Veilig Verkeer Nederland (VVN). VVN is een voorbeeld van een maatschappelijke organisatie waarin medewerkers en vrijwilligers met elkaar samenwerken en is daarom een geschikte organisatie om deze dynamiek te onderzoeken.

In dit inleidend hoofdstuk zal allereerst de aanleiding van dit onderzoek besproken worden. Deze aanleiding is onderverdeeld in de aanleiding vanuit de context en een toelichting op de organisatie die gebruikt is als voorbeeldstudie. In 1.2 wordt de probleemstelling benoemd (1.2). Vervolgens zal de vraagstelling (1.3) besproken worden, evenals de doelstellingen en relevantie van dit onderzoek (1.4). Tot slot is in 1.5 de leeswijzer te vinden.

1.1. Aanleiding

1.1.1. Context

De context waarin we vandaag de dag leven is onderhevig aan continue verandering, complexiteit en onzekerheid. Dit biedt kansen voor innovatie, leren en creativiteit voor degene die de benodigde kennis, ervaring, capaciteit en zekerheid hebben om hiermee om te gaan. Toch lijken de veranderingen er ook voor te zorgen dat traditionele overtuigingen en structuren die stabiliteit gaven, ondermijnd worden (Benington, 2011). Met de adoptie van neo-liberale ideologieën krijgen private markt modellen voorrang ten opzichte van de publieke sfeer, krijgt de individu voorrang voor de gemeenschap, wordt het economische voor het sociale geplaatst en wordt tot slot persoonlijke keuze voor gemeenschappelijke verantwoordelijkheid geplaatst (Benington, 2011). Er worden meer 'people centered' benaderingen gebruikt waarbij verschillende niveaus van overheden samenwerken met publieke, private, vrijwillige en informele gemeenschapsorganisaties om gemeenschapsgevoel en tevredenheid te vergroten en systemen te verbeteren. Er ontstaan nieuwe innovatieve patronen van besturen die traditionele grenzen overschrijden (Benington, 2011). De stijgende complexiteit van publieke kwesties en fragmentatie van de publieke sector en bovendien groeiende behoefte aan participatie, co-productie en gemeenschapsinitiatieven, zetten druk op bestaande organisatie- en institutionele grenzen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Deze druk voor meer 'cross-boundary' samenwerking binnen het publiek management is sterker dan het ooit geweest is en daarom is het onderzoeken van grenzen relevanter dan ooit. Het is maar de vraag of het vervagen van de traditionele grenzen tussen de commerciële, bestuurlijke en non-profitsector wenselijk is voor vrijwilligers (McAllum, 2018). Alhoewel het vervagen van deze grenzen onvermijdelijk is, maken non-profit managers en wetenschappers zich zorgen over de groeiende professionalisatie in de non-profitsector. Deze groeiende druk op non-profit organisaties komt volgens Lewis (2005) doordat er minder middelen, groeiende concurrentie vanuit andere sectoren en grotere verantwoordelijkheid is voor non-profit organisaties. Managers van deze organisaties staan onder druk om de financiële balans op orde te houden en leggen daarom meer druk op effectiviteit dan op het behalen van de daadwerkelijke missie van de organisatie. Dit wordt ook wel 'mission drift' genoemd (Dees & Anderson, 2003). Met name non-profit organisaties die afhankelijk zijn van vrijwilligers lijken hier het meest onder te lijden. Nieuwe organisatieprocessen zorgen ervoor dat de organisatie effectiever is, maar tegelijkertijd ervoor zorgen dat het werk teveel op betaald werk gaat lijken. Professionalisatie wordt als vijandig gezien. Een vijand die ervoor zorgt dat de passie gedoofd wordt en het menselijke element verdwijnt uit de missie van de organisatie. Oftewel het doven van 'vrijwilligers spirit', door teveel focus op de markt in



plaats van op de missie van de organisatie (McAllum, 2018). Ook VVN heeft met deze druk te maken en wordt in dit onderzoek gebruikt als voorbeeld om deze spanning te onderzoeken.

1.1.2. De organisatie Veilig Verkeer Nederland

Veilig Verkeer Nederland (VVN) bestaat sinds 1932 en is een maatschappelijke organisatie die aan verkeersveiligheid in Nederland werkt. Haar missie is 'iedereen veilig over straat'. Ze streeft ernaar om zoveel mogelijk mensen en organisaties te inspireren, te stimuleren en actief te betrekken bij verkeersveiligheid. Volgens VVN is verkeersveiligheid meer dan alleen het naleven van verkeersregels en infrastructurele optimalisaties. Het vraagt om constante aandacht, enthousiaste betrokkenheid en concrete actie. Om dit te kunnen realiseren houdt ze zich bezig met educatie en voorlichting voor verschillende doelgroepen. Daarnaast verbindt, adviseert en faciliteert ze mensen die zich (vrijwillig) inzetten voor een verkeersveilige leefomgeving. Dit doet ze bijvoorbeeld door burgers te adviseren over het aanklaarten van verkeersonveilige situaties op de agenda van wegbeheerders, door buurtbewoners te faciliteren met campagnes in de wijk, door kwetsbare verkeersdeelnemers te ondersteunen in verkeersdeelname en door verkeersdeelnemers te informeren over verkeersveiligheidsthema's.

VVN bestaat uit een beroepsorganisatie en een vrijwilligersorganisatie. De vrijwilligersorganisatie heeft een hoofdbestuur die wordt gekozen door de verenigingsraad. De directeur van de beroepsorganisatie legt verantwoording af aan het hoofdbestuur van de vereniging en deze legt verantwoording af aan de verenigingsraad. Deze twee organisaties worden beiden aangestuurd door de verenigingsraad. De vereniging bestaat uit vrijwillige besturen op landelijk, provinciaal- en lokaal niveau. VVN is op provinciaal niveau onderverdeeld in 12 districten met elk een districtsbestuur. De lokale besturen zijn actief in een gemeente en worden 'afdelingen' genoemd. In 2018 waren 170 afdelingen actief (jaarverslag 2018). Het afdelingsbestuur houdt contact met de vrijwilligers, gemeenten, scholen en andere betrokken organisaties binnen de regio. Daarnaast zijn er nog 'losse' vrijwilligers betrokken bij de vereniging zoals bijvoorbeeld verkeersbrigadiers, verkeersouders, verkeerskundig consulenten en verkeersdocenten.

De medewerkers en vrijwilligers werken samen met diverse ministeries, 12 provincies en ruim 300 gemeenten. Ook zijn er zo'n 50 bedrijven betrokken in samenwerkingsverbanden of als sponsor. De verschillende programma's die VVN ontwikkeld, zijn verdeeld in de volgende doelgroepen: Kinderen en ouders, bewoners en buurt, senioren en bedrijven. Daarnaast worden campagnes gehouden voor bewustwording onder het Nederlandse publiek, gericht op verkeersveiligheidsthema's. De beroepsorganisatie beschikt over expertise op bijvoorbeeld verkeerskundig, bedrijfskundig of sociologisch vlak. Haar taak is in principe om deze expertise te gebruiken in de ondersteuning van vrijwilligers. De beroepsorganisatie bestaat uit een directie, een management team, een aantal ondersteunende afdelingen en regio teams die de vrijwilligers in verschillende regio's ondersteunen. Vanuit de beroepsorganisatie zijn 'afdelingscontactpersonen' aangesteld als aanspreekpunt om afdelingen te ondersteunen in hun werk als vrijwilliger en hen te betrekken in het contact met de gemeente.

Qua structuur valt de organisatie te vergelijken met maatschappelijke organisaties zoals bijvoorbeeld Amnesty Nederland, Vluchtelingenwerk Nederland of de Dierenbescherming. In deze organisaties zijn ook vrijwilligers en medewerkers werkzaam binnen de organisatie. Een andere overeenkomst is dat in deze genoemde organisaties ook het hoofdbestuur gekozen wordt door de algemene ledenvergadering. Het enige verschil is dat het bestuur van Amnesty, Vluchtelingenwerk en de Dierenbescherming niet bestaat uit vrijwilligers, maar uit medewerkers. Dit is bij VVN wel het geval. Ook hebben Vluchtelingenwerk Nederland en de Dierenbescherming Nederland een raad van toezicht die tussen de ledenvergadering en het bestuur in staat. Dit is bij Amnesty en VVN niet het geval.

1.2. Probleemstelling

Het is de taak aan VVN om te zorgen dat haar product- en dienstenontwikkeling zo goed mogelijk aansluit op de eerder genoemde ontwikkelingen in de maatschappij zodat ze het beste kan bijdragen aan haar missie: *'Iedereen veilig over straat'*. Om die missie zo goed mogelijk te kunnen behalen, zal de organisatie effectief moeten handelen. Binnen de beroepsorganisatie van VVN wordt hard gewerkt aan deze effectiviteit. Door middel van het inzetten van creativiteit en 'Design Thinking' hoopt de organisatie zo goed mogelijk in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de maatschappij. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van VR brillen om kinderen bewuster te maken van gevaren in het verkeer. Het lijkt erop dat door het inzetten van dit soort nieuwe werkwijzen en initiatieven de vrijwilligersorganisatie onder druk komt te staan. De vrijwilligers vinden het namelijk lastig om met deze nieuwe werkwijzen en initiatieven om te gaan.

In het jaarverslag 2018 wordt gesproken van een strategische heroriëntatie binnen VVN. Dit is nodig omdat door de vergrijzing en het dalend aantal nieuwe leden steeds meer taken bij de landelijke organisatie komen te liggen. Aangezien er sprake is van verliezen in 2016 en 2017, waarbij een structurele kostenpost te maken heeft met de ondersteuning van de vrijwilligersorganisatie is nog eens kritisch gekeken naar de manier waarop VVN georganiseerd is. Uit het jaarverslag blijkt dat de organisatie zodanig complex georganiseerd is, dat het doeltreffende en doelmatige processen in de weg staat. Dit is gebaseerd op een onderzoek uitgevoerd door een adviesbureau, waarin geconcludeerd werd dat er veel geld wordt besteed aan bestuurlijke taken. Daarom wordt in de regio Noord-Holland en in Groningen nu een pilot gedraaid om te kijken of het haalbaar en wenselijk is om het districtsbestuur te dechargeren.

In een gesprek met de opdrachtgever en in een vergadering met vrijwilligers en medewerkers bleek er veel weerstand te zijn vanuit de vrijwilligers. Ze voelen zich niet betrokken in de besluitvorming en hebben het gevoel dat ze niet op een juiste manier ondersteund worden door de beroepsorganisatie. Volgens hen is de beroepsorganisatie te veel bezig met effectiviteit en efficiëntie. Er blijkt onenigheid te bestaan over de vraag of de vrijwilligersorganisatie bestaat om de beroepsorganisatie te ondersteunen, of dat de beroepsorganisatie bestaat om de vrijwilligers te ondersteunen. Op deze vraag zal nooit een eenduidig antwoord kunnen komen, omdat beide partijen uiteraard altijd voor de eigen partij zullen kiezen. Wel kan er gekeken worden naar de manier waarop vrijwilligers en medewerkers hun werk ervaren en de verschillen tussen beide groepen die daarin te ontdekken zijn. Hieruit komt de onderzoeksvraag voort die besproken wordt onder het volgende kopje.

1.3. Vraagstelling

Op basis van de probleemstelling is de volgende vraagstelling geformuleerd:

Welke factoren beïnvloeden de samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers en hoe kan gedeeld begrip bijdragen aan de verbetering van deze samenwerking?

Deze hoofdvraag wordt onderverdeeld in de volgende deelvragen:

1. *Welke factoren beïnvloeden de huidige samenwerking tussen de vrijwilligers en medewerkers van VVN?*

In het beantwoorden van deze vraag wordt eerst gekeken naar de verschillen tussen deze twee groepen en overeenkomsten tussen twee groepen. Volgens Studer & Von Schnurbein (2013) kan het begrijpen van verschillen en relaties tussen vrijwilligers en betaalde medewerkers potentieel zorgen voor een gezonde omgeving voor vrijwilligers en op die manier de samenwerking tussen twee groepen verbeteren. Ook is het belangrijk inzicht te krijgen in de behoeftes en doelen van vrijwilligers, om te

kunnen zorgen voor verbeteringen in de verhoudingen tussen medewerkers en vrijwilligers (Wellens & Jegers, 2014).

2. Hoe kan gedeeld begrip gecreëerd worden tussen vrijwilligers en medewerkers van VVN?

Kreutzer & Jäger (2011) stellen dat in grotere organisaties waarin betaalde medewerkers en vrijwilligers samenwerken, conflict een van de grootste redenen is waarom vrijwilligers de organisatie verlaten. Ook Vlaar et al (2006) stellen dat in organisaties waarin veel samengewerkt met verschillende groepen vaak worden geconfronteerd worden met *'problems of understanding'*. Het begrijpen van verschillen en overeenkomsten kan inzicht geven in de basis waarop gedeeld begrip mogelijk kan ontstaan. Uit deze vragen vloeien de doelstellingen voort die te lezen zijn in de volgende paragraaf.

1.4. Doelstellingen en relevantie

1.4.1. Praktische doelstelling

De praktische doelstelling van dit onderzoek is betere samenwerking te creëren tussen de medewerkers en de vrijwilligers van VVN. Dit komt voort uit de wens van de beroepsorganisatie om meer betrokkenheid en initiatief te krijgen vanuit de vrijwilligersorganisatie richting de beroepsorganisatie. De potentie die in de vrijwilligers zit, zou beter gebruikt kunnen worden. Aangezien de vrijwilligers meer met hun voeten in de klei staan heeft hun input potentie om de producten en diensten van VVN beter te laten aansluiten bij de ontwikkelingen in de maatschappij. Natuurlijk komt betrokkenheid en initiatief van beide kanten en daarom wordt er niet alleen gekeken naar de betrokkenheid vanuit de vrijwilligers, maar wordt er zoveel mogelijk objectief gekeken naar de samenwerking tussen deze twee partijen.

1.4.2. Maatschappelijke relevantie

Een maatschappelijke organisatie ontleent bestaansrecht aan het doel om het functioneren van de samenleving te verbeteren. VVN is een voorbeeld van een maatschappelijke organisatie. Volgens Moore (2013) is het van belang dat een maatschappelijk organisatie een duidelijk doel hebben waar naar gestreefd wordt. Waar private organisaties vaak streven naar winst, is het voor een maatschappelijke organisatie belangrijk om publieke waarde te creëren. Dit houdt in dat de doelen van de organisatie ernaar streven een bijdrage te leveren aan groepen binnen de samenleving, of de samenleving als geheel. De missie van VVN zorgen voor betere verkeersveiligheid. Dit is de publieke waarde die zij levert als organisatie. Dit onderzoek kan ervoor zorgen dat samenwerking binnen VVN verbeterd wordt en kan op die manier zorgen dat de organisatie beter in staat is deze doelen te bereiken en dus meer publieke waarde te leveren.

1.4.3. Intellectuele doelstelling

De intellectuele doelstelling van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in samenwerkingsprocessen, specifiek in hybride structuren en netwerkorganisaties. Het gaat om de manier waarop de dynamiek tussen vrijwilligers en medewerkers wordt ervaren door beide partijen. Daarnaast worden overeenkomsten en verschillen meegenomen in die ervaring en is het interessant te onderzoeken welke invloed dat heeft op de organisatie en op de samenwerking. Inzicht in de manier waarop gedeeld begrip gecreëerd kan worden kan hier tot slot aan bijdragen.

1.4.4. Wetenschappelijke relevantie

De dynamiek tussen vrijwilligers en medewerkers in een hybride organisatie is een dynamiek dat in de literatuur veel aandacht heeft gekregen. Door veranderingen in de omgeving is vrijwilligerswerk aan het veranderen naar een steeds meer individualistische vorm. In deze verandering is het extra relevant om de dynamiek tussen medewerkers en vrijwilligers beter te begrijpen (Alfes, 2018; Bidee et al., 2013; Haski-Leventhaal & Cnaan, 2009). Een andere verandering is de grote druk op commercialisatie en



professionalisatie. De literatuur op dit onderwerp is gefragmenteerd en wordt gekenmerkt door het gebruik van verschillende concepten zoals commercialisatie, professionalisatie en managerialisatie. Door de verscheidenheid aan concepten die door elkaar gebruikt worden ontstaat een complexe situatie. Hierin is het een uitdaging voor wetenschappers om hun werk te plaatsen in een grotere context en hiaten te vinden in de literatuur. Des te meer is het onderzoeken van professionalisatie in non-profitorganisaties vandaag de dag relevant (Maier, Meyer & Steinbereithner, 2016). De spanning tussen professionalisatie in de non-profit sector en druk op vrijwilligers, is een spanning die nog weinig aandacht heeft gekregen in de literatuur. Met name het perspectief van individuen in dit proces van professionalisatie lijkt te ontbreken (McAllum, 2018). Er ontbreekt specifiek inzicht in de ervaringen die mensen hebben met de vervaging van grenzen door bijvoorbeeld professionalisatie. Onderzoek naar ervaringen met het vervagen van grenzen in organisaties en sectoren is dan ook nodig en relevant (Child, Witesman, Spencer, 2016).

Volgens van Meerkerk & Edelenbos (2018) is de aandacht voor het overbruggen van grenzen in het publiek management literatuur opvallend kleiner dan in de organisatiewetenschappen. Door de groeiende complexiteit van publieke kwesties en grotere druk op samenwerking is de aandacht in de literatuur aan het groeien (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). De aandacht voor de individu blijft in deze groei echter enigszins achter, het gaat voornamelijk om organisatieprocessen. Het onderzoeken van gedrag, rollen en relaties ontbreekt en dat zorgt voor een kloof in de literatuur (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Aangezien in dit onderzoek specifiek gekeken wordt naar houding, gedrag en relaties in de dynamiek van het overbruggen van grenzen, kan dit onderzoek bijdragen aan het overbruggen van deze kloof. Aangezien het gebruik van beelden extra aandacht geeft aan ervaringen van individuen (Alvesson, 2012), is het een toevoeging op de relevantie van dit onderzoek.

Uniek in dit onderzoek is de combinatie van samenwerking in hybride organisaties en de relatie met gedeeld begrip. In de literatuur bestaat weinig consistentie over het begrip 'shared understanding'. Volgens Bittner & Leimeister (2014) is specifiek in samenwerking tussen heterogene groepen, het gedeelte dat gedeeld begrip vereist nog te weinig onderzocht. Aangezien in dit onderzoek sprake is van samenwerking tussen heterogene groepen, kan dit onderzoek daar een aanvulling op zijn.

1.5. Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden de concepten uit de literatuur toegelicht in het theoretisch kader. Daarop volgt het methoden hoofdstuk waarin de drie gehanteerde methoden van dit onderzoek uiteen worden gezet. In hoofdstuk vier worden de bevindingen van dit onderzoek uiteengezet. De resultaten uit hoofdstuk worden vervolgens in hoofdstuk vijf aan de theorie gekoppeld. Tot slot wordt in hoofdstuk zes de conclusie onderbouwd en worden aanbevelingen benoemd voor de organisatie, evenals suggesties voor vervolgonderzoek.



Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de begrippen geconceptualiseerd die ervoor zorgen dat de hoofdvraag beantwoord kan worden. Allereerst wordt besproken wat de kenmerken zijn van een netwerkorganisatie. VVN is namelijk een netwerkorganisatie en veel theoretische elementen zijn hier afhankelijk van. Aangezien de samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers onderzocht wordt, is het van belang inzicht te krijgen in de algemene verschillen tussen vrijwilligers en medewerkers die bekend zijn in de literatuur. Ook de conflicten die in deze relatie (kunnen) ontstaan worden in deze paragraaf besproken. Deze conflicten kunnen namelijk de samenwerking binnen VVN beïnvloeden en daarom helpen in de beantwoording van deelvraag 1. In paragraaf (2.2) wordt besproken hoe mensen begrip vormen in samenwerkingsprocessen en welke conflicten hierbij kunnen ontstaan of juist voorkomen kunnen worden. Het is belangrijk hier inzicht in te krijgen, aangezien zo conflicten herkend kunnen worden bij VVN en op die manier samenwerkingsprocessen verbeterd kunnen worden. Dit kan bijdragen aan het beantwoorden van deelvraag 1.

Om deelvraag 2 te beantwoorden wordt in paragraaf 2.3 besproken welke problemen kunnen ontstaan als mensen elkaar niet begrijpen. Vervolgens wordt gedeeld begrip gedefinieerd en wordt besproken hoe het gecreëerd kan worden. Tot slot wordt in paragraaf (2.4) gesproken over grenzen die het delen van kennis en het creëren van gedeeld begrip kunnen beperken. Deze grenzen kunnen namelijk de samenwerking beperken en daarom is het in dit onderzoek belangrijk om inzicht te krijgen in de manier waarop grenzen overstegen kunnen worden. Een van de manieren die Hislop (2013) noemt, is door middel van 'boundary objects' (2.4.2.). Er wordt besproken wat de 'boundary objects' kunnen betekenen in dit onderzoek om gedeeld begrip te creëren bij VVN.

2.1. Organisatiestructuur

2.1.1. Hybride organisatie

VVN kan gezien worden als een netwerkorganisatie met een hybride structuur. Volgens Maier, Meyer & Steinbereithner (2016) is hybriditeit een van de veelvoorkomende eigenschappen van non-profitorganisaties. Problemen met grenzen, vaagheid en veranderbereidheid zijn daarnaast veelvoorkomende eigenschappen van non-profitorganisaties (Brandsen, Van de Donk & Putters, 2005). Hybriditeit wordt gekenmerkt door heterogene regelingen die gekenmerkt worden door een mix van ideaaltypen, culturen, coördinatiemechanismen, rationaliteiten of actielogica's. De term komt oorspronkelijk uit de biologie, waarbij het gaat om de mix van verschillende soorten (Brandsen, Van de Donk & Putters, 2005).

2.1.2. Netwerkorganisatie

Het omgaan met grenzen komt bij VVN niet alleen terug in het feit dat zij een hybride organisatie zijn, maar komt ook terug in de organisatie als netwerkorganisatie. Het gaat om de samenwerking tussen de beroepsorganisatie en de vrijwilligersorganisatie, maar ook om de samenwerking met gemeenten, scholen en andere organisaties. Bovendien kan VVN gezien worden als netwerk aangezien de organisatie lokaal en landelijk vertegenwoordigd wordt. Het samenspel tussen deze twee niveaus lijkt ook op de vorm van een netwerk, er moet veel geschakeld worden tussen de verschillende niveaus. De kennis in dit netwerk wordt gebruikt om het publieke doel te dienen. In de literatuur is geen strakke definitie te vinden voor een netwerkorganisatie, maar Weber en Khademian (2008) stellen het in brede termen als langdurige uitwisselingsrelaties tussen organisaties, groepen en mensen. Ze hebben de potentie om waarde te creëren en middelen en macht samen in te zetten om gedeelde missies te bereiken. Op deze manier zijn ze in staat om complexe publieke vraagstukken aan te pakken. Een van de uitdagingen van netwerkorganisaties zijn volgens Weber en Khademian (2008) de capaciteit om samen te werken. Volgens hen zijn kennisdeling en integratie sleutel om deze capaciteit te versterken.



In een netwerkstructuur hangt de mate van kennisdeling en de integratie af van de van de dichtheid van het netwerk, van de mate van centralisatie en van de aanwezige ‘bruggen’ in het netwerk. Dat wil zeggen, mensen die communicatie over grenzen faciliteren en zorgen dat de mensen elkaar kunnen vinden. In deze communicatie wordt er gefocust op gedeelde interesse en achtergrond die mensen hebben, om zo het delen van kennis te faciliteren (Weber & Khademian, 2008). Deze ‘bruggen’ worden door van Meerkerk & Edelenbos ‘boundary spanners’ genoemd. Hier wordt later in dit hoofdstuk verder op ingegaan.

In het beantwoorden van deelvraag 1 kan de organisatiestructuur volgens de theorie dus een factor zijn die de samenwerking tussen de vrijwilligers en de medewerkers beïnvloedt. In het volgende kopje wordt besproken welke factoren volgens de theorie nog meer een rol spelen in de samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers om deelvraag 1 zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden.

2.2. Medewerker en vrijwilliger relatie

2.2.1. Vrijwilligers

Voor organisaties in de non-profit sector is, met name in tijden van groeiende concurrentie, dalende overheidsbijdrages en stagnerende donaties, voor vrijwilligers een cruciale rol vastgelegd. Aangezien organisaties vaak beperkte middelen hebben, zijn zij afhankelijk van vrijwilligers in hun werkzaamheden. Er hebben veel veranderingen plaatsgevonden in de manier waarop vrijwilligers gemotiveerd zijn en de manier waarop vrijwilligerswerk vorm krijgt (Kreutzer & Jäger, 2011; Englert & Helmig, 2018). Daarom is onderzoek naar gedrag van vrijwilligers extra relevant in deze tijd (Bidee et al, 2013). Vrijwilligerswerk kan gezien worden als een ‘*non-market activity*’ die services biedt die anders niet beschikbaar waren in de gemeenschap. Vrijwilligers maken sociale programma’s mogelijk die zonder vrijwilliger participatie niet beschikbaar waren, of tegen een veel hogere prijs aangeboden zou worden door de overheid of andere aanbieders (Haski-Leventhal & Cnaan, 2009, p. 62). Vrijwilligerswerk kan veel verschillende activiteiten inhouden, maar er zijn een aantal overeenkomsten die gevonden worden in de groep vrijwilligers. Bidee et al (2013) definiëren vrijwilligerswerk als volgt:

“..volunteering as performing an activity out of free will, on a regular basis and for the benefit of people outside the own household or family circle, without being remunerated for this work (although certain reimbursements are allowed)”. (p. 33).

In dit onderzoek worden, net als Bidee et al (2013), vrijwilligers gezien als mensen die onbetaald werk verrichten in een formele structuur, zoals bijvoorbeeld in een non-profit organisatie, in dit geval VVN. Hoewel vrijwilligerswerk aan het veranderen is richting een meer individualistische vorm, is formeel vrijwilligerswerk nog steeds een activiteit die veel uitgedragen wordt in organisaties. De groep waarin een vrijwilliger zich bevindt, zorgt voor een belangrijke functie in socialisatieprocessen en in het creëren van tevredenheid, betrokkenheid en effectiviteit tussen groepsgenoten. Vrijwilligers kunnen zich identificeren met de groep, kunnen groepsnormen adopteren of de groep leiden. Het is belangrijk om de rol van groepsdynamieken binnen en buiten deze groep beter te begrijpen (Alfes, 2018; Haski-Leventhal & Cnaan, 2009; Moyson Raaphorst, Groeneveld & Van de Walle, 2018).

2.2.2. Verschil tussen vrijwilligers en betaalde medewerkers

Het begrijpen van de verschillen en relaties tussen vrijwilligers en betaalde medewerkers kan potentieel zorgen voor een omgeving waarin vrijwilligers tot hun recht komen. Hierbij is reflectie op de manier waarop deze relaties geconstrueerd, of juist gedeconstrueerd worden en bewustzijn van verschillende percepties op deze relatie van belang (Studer & Von Schnurbein, 2013). Vrijwilligers verschillen van betaalde medewerkers op een aantal essentiële punten. Studer & Von Schnurbein (2013) stellen dat rollen van vrijwilligers op verschillende manieren worden geconceptualiseerd in de



literatuur. Er worden veel verschillende factoren gebruikt om verschillende rollen te onderscheiden en ook verschillende abstractievormen worden toegepast.

Vrijwilligerstevredenheid is volgens Henderson & Sowa (2019) nog belangrijker om te monitoren dan werknemerstevredenheid, omdat zij als het ware het menselijk kapitaal doneren en er niet voor gecompenseerd worden. Vrijwilligerstevredenheid is volgens de auteurs de sleutel om een 'flow' te creëren van hoog presterende vrijwilligers in het behalen van de publieke doel. Bovendien is het een belangrijke factor in het behouden van vrijwilligers. Er zijn een aantal overeenkomsten en een aantal verschillen tussen vrijwilliger en werknemers. Overeenkomsten zijn voornamelijk de interesse in het werk en de behoefte om uitgedaagd te worden, gewaardeerd worden en het ervaren van positieve interpersoonlijke relaties (Henderson & Sowa, 2019).

Het laatstgenoemde element wordt door Boezeman & Ellemers (2009) bevestigd. Vrijwilligers leggen volgens hen vaak de nadruk op sociale relaties met anderen, terwijl betaalde werknemers een groter belang hechten aan de vrijheid om hun eigen taak in te richten. Ook hebben vrijwilligers minder binding met een organisatie. Zij ontvangen immers geen salaris en hebben eerder de mogelijkheid om te vertrekken wanneer zij het niet naar hun zin hebben (Liao-Troth, 2001). Dit betekent dat bij vrijwilligers meer sprake is van een fundamentele 'vrije wil', in tegenstelling tot werknemers, waarbij toch in enige mate sprake is van dwang, omdat zij economisch gezien afhankelijk zijn van het werk (Henderson & Sowa, 2019). Deze beloning van salaris is over het algemeen sturend in het gedrag van betaalde medewerkers, terwijl voor vrijwilligers meer altruïstische motieven gelden (Gerstein, Wilkeson & Anderson, 2004).

In het algemeen heeft vrijwilligerswerk volgens Henderson & Sowa (2019) dus meer een expressieve functie dan betaald werk, terwijl ook hierin nuances bestaan. Sommige werknemers hebben als doel het publieke doel te dienen en hebben nauwelijks belang bij de financiële beloning die daarmee gepaard gaat. Dit wordt in de theorie 'Public Service Motivation' (PSM) genoemd. Terwijl er ook vrijwilligers zijn die gemotiveerd worden door bepaalde prikkels die minder expressieve functie hebben. Als ze bijvoorbeeld vrijwilligerswerk doen voor betere carrière perspectieven, zich goed willen voelen door anderen te helpen of behoefte hebben aan sociale connecties (Henderson & Sowa, 2019). In principe geldt in dit geval dat voor zowel vrijwilligers als betaalde werknemers, de baten zwaarder moeten wegen dan de lasten. Dit kan zowel extrinsiek als intrinsiek zijn (Gerstein, Wilkeson & Anderson, 2004).

Ambigue rollen en conflicten verlagen de bijdrage die vrijwilligers leveren aan de organisatie. Daarnaast speelt ook participatie in besluitvorming een grote rol. Tot slot zorgen processen van identificatie voor een verbeterde bijdrage en meer betrokkenheid van vrijwilligers. Een rol identiteit is meer dan geïnternaliseerde rollen of regels. Het geeft betekenis en zorgt voor interpretatie van incidenten en beïnvloedt beslissingen (Studer & Von Schnurbein, 2013).

2.2.3. Spanningen in samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers

The tensions that can exist between volunteers and employee co-workers remain one of the unpleasant secrets of nonprofit organizations. (Pearce, 1993, p. 142)

In grotere organisatie waarin betaalde medewerkers en vrijwilligers samenwerken is conflict een van de grootste redenen dat vrijwilligers de organisatie verlaten (Kreutzer & Jäger, 2011). Studer & Von Schnurbein (2013) noemen onder andere oorzaken voor conflicten als: angst voor kwaliteitsverlies door beperkte vrijwilligersbetrokkenheid, te weinig erkenning voor de bijdrage van de vrijwilligers aan de missie van de organisatie, te weinig vertrouwen, te weinig duidelijke doelen of prioritering van doelen en onenigheid over de determinanten van de identiteit van de organisatie.



Kreutzer & Jäger (2011) noemen dat verschillende percepties over de identiteit van de organisatie vaak conflict veroorzaken. Met name non-profit organisaties hebben vaak te maken met hoge mate van ambiguïteit. Juist in dit soort organisaties bestaan vaak meerdere conflicterende organisatie identiteiten. Ze noemen hierbij het concept *'dual organization identities'* (dubbele identiteit). Dit is extra passend voor non-profit organisaties, omdat deze vaak opereren in een ambigue omgeving en vaak identiteiten hebben die bestaan uit tegengestelde elementen waarbij actoren uit verschillende professies komen. Daarnaast moeten ze responsief zijn naar meerdere stakeholdergroepen met uiteenlopende visies (p. 639). Het verschil tussen amateurs en professionals in deze dubbele identiteit speelt een grote rol in deze conflicten. Dit wordt versterkt door groeiende professionalisatie (Kreutzer & Jäger, 2011; Englert & Helmig) Volgens Nesbit, Christensen & Brudney (2018) hebben veel organisaties moeite met het vinden van een balans tussen de waarde van het betrekken van vrijwilligers en de waarde van het professionaliseren. Vaak staan managers onder druk om de financiële balans op orde te houden en leggen daarom meer druk op effectiviteit dan op het behalen van de daadwerkelijke missie van de organisatie. Dit wordt ook wel *'mission drift'* genoemd (Dees & Anderson, 2003). Vrijwilligers hebben weerstand tegen deze *'mission drift'* en professionalisatie, omdat het zorgt voor teveel controle en het emotionele authenticiteit in het werk beperkt (McAllum, 2018). Naarmate de organisatie groeit en professionaliseert, vermindert de invloed van *'amateur vrijwilligers'*. Als daarnaast het aantal werknemers groeit ten opzichte van het aantal vrijwilligers, wordt de organisatie steeds minder afhankelijk van de vrijwilligers en zal zij minder vrijwilligers inzetten (Hwang & Powell, 2009; Nesbit, Christensen & Brudney, 2018).

In deze paragraaf zijn factoren genoemd die volgens de theorie invloed hebben op de samenwerking tussen de vrijwilligers en medewerkers en kunnen op die manier bijdragen aan het beantwoorden van deelvraag 1. Als gekeken wordt naar de theorie is de verwachting dat door de typische organisatiestructuur, de verschillen die mogelijk conflict veroorzaken en de spanningen die daarbij horen, door bijvoorbeeld professionalisatie, er een kloof bestaat tussen de vrijwilligers en medewerkers. In de volgende paragraaf wordt gedeeld begrip geconceptualiseerd om deelvraag 2 te kunnen beantwoorden en te kunnen onderzoeken hoe dit gedeeld begrip de te verwachten aanwezige kloof kan overbruggen.

2.3. Gedeeld begrip

2.3.1. Problems of understanding

Vlaar et al (2006) stellen dat organisaties waarin veel samengewerkt wordt met verschillende groepen vaak worden geconfronteerd worden met *'problems of understanding'*. Deze problemen ontstaan voornamelijk door het verschil in termen van structuur, cultuur, functionele capaciteiten, cognitieve kaders, terminologieën, managementstijlen en filosofieën. Ze worden verergerd doordat medewerkers in intra-organisationale relaties verschillende achtergronden hebben en uit verschillende industrieën komen. Ditzelfde geldt voor groepen in netwerken, die vaak ook een diverse achtergrond en andere interesses hebben (Weber & Khademian, 2008) Dit leidt ertoe dat mensen in dit soort relaties verschillende interpretaties en begrip hebben van dezelfde fenomenen. Ambiguïteit ontstaat dan door verschillende interpretaties en verwarring over een bepaalde situatie. In het geval van ambiguïteit kan meer informatie de kwestie niet oplossen, omdat er verschillende interpretaties bestaan en gedeeld begrip ontbreekt. Hierdoor stijgt de kans op misinterpretaties en misverstanden. Gedeeld begrip moet dus gecreëerd worden. Dat wordt besproken onder het volgende kopje.

2.3.2. Gedeeld begrip

Om gedeeld begrip te creëren is het van belang dat verschillen in kaart gebracht worden en dat er gezocht wordt naar overeenkomsten die groepen aan elkaar bindt. Met name in hybride en netwerkorganisaties is dit relevant omdat in dat soort organisaties de kans groot is dat er mensen met



diverse achtergronden en verschillende interesses moeten samenwerken. Na het in kaart brengen van deze verschillen is het van belang patronen van overtuigingen en aannames te herzien (Maitlis, 2005; Weber & Khademian, 2008; Weick, 1993). In de literatuur bestaat weinig consistentie over het begrip ‘shared understanding’. Door verschillende wetenschappelijke perspectieven op dit begrip, bestaat er geen algemene definitie voor het concept. Er zijn veel termen die gerelateerd worden aan het concept en termen worden ook vaak door elkaar gebruikt in verschillende wetenschappelijke stromingen (Bittner & Leimeister, 2014). De auteurs noemen de volgende definitie van Smart et al (2009):

“the ability of multiple agents to coördinate their behaviors with respect to each other in order to support the realization of common goals or objectives”. (p. 114, p. 3).

Deze definitie heeft verschillende aspecten die belangrijk zijn voor VVN. Ten eerste de coördinatie van elkaars gedrag en het respect dat daarbij belangrijk is en bovendien het realiseren van gezamenlijke doelen. Als het concept ‘*understanding*’ (begrijpen) als los concept wordt gedefinieerd, valt op dat begrijpen meer is dan het vermogen om kennis te internaliseren of uit te dragen. Het is een bepaald vermogen, een cognitieve staat die niet statisch, maar dynamisch is, die kan veranderen in de tijd door bijvoorbeeld leren (Bittner & Leimeister, 2014). ‘*Sharedness*’ bevat verschillende aspecten zoals: “gelijkenis, overeenkomst, convergentie, compatibiliteit, consensus, consistentie en overlap” (Smart et al 2009, p. 880). Het is gebaseerd op een concept van gedeeld bezit van middelen, in tegenstelling tot de verdeling van middelen. Dit impliceert dat er minimaal twee elementen zijn *waartussen* deze middelen gedeeld worden en dat er dus een *grens* tussen deze twee elementen is. Dit wordt verder besproken onder het volgende kopje.

2.4. Grenzen

2.4.1. Boundary spanning knowledge processes

Verschillende percepties en ambiguïteit in (de omgeving van) non-profitorganisaties zorgen voor druk op organisatie- en institutionele grenzen (Weber & Khademian, 2008). De groeiende behoefte aan participatie, coproductie en gemeenschapsinitiatieven, zorgt voor versterking van die druk (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). De uitdaging is om op een zodanige manier kennis te delen, dat kennis op een juiste manier wordt ontvangen en begrepen. Zo ontstaat er een bruikbare bron voor interactie op basis van gedeeld begrip (Weber & Khademian, 2008). Deze druk voor meer ‘cross-boundary’ samenwerking binnen het publiek management is sterker dan het ooit geweest is. Een voorbeeld van ‘cross boundary’ samenwerking is het ‘boundary spanning knowledge process’ wat door Hislop (2013) beschreven wordt in zijn boek. Hierbij gaat het om de kennisdelingsprocessen die zorgen voor het overstijgen van grenzen tussen verschillende groepen (*Cross-community, boundary-spanning knowledge processes*). Hij stelt dat deze kennisdelingsprocessen tussen groepen vaak complexer zijn dan processen binnen groepen. Dit ligt vaak aan conflicten door verschil in identiteit en een gebrek aan gedeelde kennis. Daarnaast kunnen er ook verschillen bestaan in de waarden en aannames die betrekking hebben op de bestaande kennis van de verschillende groepen. Carlile (2002) noemt verschillende soorten grenzen die overgestoken moeten worden voor gedeeld begrip. Ten eerste syntactische grenzen. Hierbij is het uitgangspunt dat een compatibel middel van overdracht gebruikt wordt om kennis te delen, bijvoorbeeld gedeelde taal. Ten tweede richten semantische grenzen zich meer richt op de interpretatie van grenzen. Hierbij is het van belang dat ontvangen kennis op een juiste manier geïnterpreteerd wordt. Verschillen in ervaringen, cultuur, taal en relaties hebben grote invloed op de mate waarin kennis succesvol gedeeld wordt. De uitdaging is om verschillen te herkennen en op een juiste manier met deze verschillen om te gaan. Tot slot de pragmatische grenzen, waarin kennis gezien wordt als verweven in handelingen en praktijken. Kennis moet dus begrepen worden in de specifieke context waarin het gebruikt wordt. Volgens van Meerkerk en Edelenbos (2018) is het belangrijk de rol van de ‘boundary spanner’ serieus te nemen. Volgens hen is er nog te weinig aandacht



geweest voor de rol van individuen in dit proces. De taak van de ‘boundary spanner’ is het leggen van nieuwe connecties en het bouwen van relaties, intern en extern. Daarnaast is een belangrijke taak het zorgen voor goede communicatie en coördinatie van activiteiten in het netwerk. Tot slot is voor de ‘boundary spanner’ de cruciale taak weggelegd om de boodschappen over de grenzen te vertalen naar de juiste taal van de ontvangende partij. Dit kan verwarring en ambiguïteit wegnemen en gedeeld begrip stimuleren (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018).

Hislop (2013) benoemd dat het belangrijk is dat sociale interactie en communicatie over grenzen onder de loep genomen worden. Het is daarvoor onder andere belangrijk dat beide groepen een basis begrip ontwikkelen van de waarden, assumpties en perspectieven die gelden voor de ‘andere groep’. Dit vereist waardering, sensitiviteit en tolerantie voor de verschillen in perspectieven die naar boven komen. Dit proces kan ondersteund worden door het inzetten van zogenoemde ‘boundary objects’.

2.4.2. Boundary objects

Specifiek in processen waarbij samenwerking tussen groepen, teams of afdelingen plaatsvindt, moet rekening worden gehouden met grenzen op het gebied van kennis, vaardigheden, perspectieven en verwachtingen. Deze grenzen moeten overbrugd worden en kunnen gedeeld worden door zogenoemde ‘boundary objects’. Boundary objects zijn entiteiten die bekend zijn voor groepen en kunnen zowel fysiek als linguïstisch/symbolisch zijn. Ze geven een richting voor onderhandeling, discussie, of gedeelde activiteit tussen mensen van verschillende groepen en kunnen op die manier ingezet worden om de professionele relatie tussen en het gedeelde begrip dat zij hebben van elkaar te verbeteren (Hislop, 2013 p. 181-182). Verschillende toolkits kunnen gebruikt worden om modellen te ontwikkelen die kunnen functioneren als zogenoemde ‘boundary objects’ die creativiteit kunnen bevorderen in innovatieprocessen (Schulz et al., 2015). Gezien vanuit een sociaal constructionistische benadering worden volgens Jacobs & Heracleous (2006) beelden gezien als een essentieel element in betekenisgeving en als creatieve kracht die potentieel gedeeld begrip kan voortbrengen en op deze manier voor nieuwe actie kan zorgen. Ze kunnen potentieel politiek gevoelige issues naar boven brengen en bespreekbaar maken. Daarnaast kunnen ze creatief denken bevorderen en organisatieverandering faciliteren door te zorgen voor collectieve betekenisgeving. Deze potentie om gedeeld begrip te creëren kan mogelijk bijdragen aan het beantwoorden van deelvraag 2.

In interdisciplinaire en crossfunctionele processen is het essentieel dat een collectief gedeeld begrip van het object ontwikkeld kan worden. Deelnemers moeten een gedeelde taal ontwikkelen om elkaar te kunnen begrijpen om zo innovatie en samenwerkingsprocessen te kunnen faciliteren. Door middel van communicatieve interactie wordt samen betekenis gegeven aan het object of het proces. Om zoveel mogelijk voordeel te hebben van de creatieve potentie en de kennis van diverse stakeholdergroepen, moet participatie actief geïntegreerd worden in de proces van ideeënvormen (Schulz et al., 2015).

In deze paragraaf is besproken wat er in theorie geschreven is over het creëren van gedeeld begrip. Er is besproken hoe gedeeld begrip over grenzen gecreëerd kan worden, aangezien dit vaak terug kwam in de theorie. Bovendien kunnen de verschillen tussen vrijwilligers en medewerkers ook gezien worden als grens en is het relevant te bespreken hoe gedeeld begrip over grenzen kan worden gecreëerd. Ook is de definitie van gedeeld begrip relevant om erachter te komen hoe gedeeld begrip gecreëerd kan worden en dus deelvraag 2 te beantwoorden.

2.5. Samenvatting

In deze afsluitende paragraaf worden de belangrijkste inzichten uit het theoretisch kader kort samengevat. Allereerst zorgt een hybride organisatie voor grenzen en vaagheid en versterkt een netwerkorganisatie deze ambiguïteit. In dit soort organisaties is het een uitdaging om samen te



werken. Het samenspel tussen vrijwilligers en medewerkers zorgt door verschillen in motivatie, beloning en betrokkenheid voor spanningen die invloed hebben op de samenwerking. Professionalisatie speelt een belangrijke rol in deze spanning. Deze genoemde factoren kunnen naar verwachting bijdragen aan het beantwoorden van deelvraag 1. Een ander inzicht dat in dit hoofdstuk is besproken, is dat in organisaties waarin veel wordt samengewerkt, vaak problemen en conflicten ontstaan in het begrijpen van elkaar. Er is een gebrek aan gedeeld begrip. Om dit te creëren moeten verschillen in kaart worden gebracht en moet er gezorgd worden naar overeenkomsten die zorgen voor verbinding. Op basis daarvan kunnen patronen van overtuigingen en aannames herzien worden om te zorgen voor collectieve actie. Om deze collectieve actie te kunnen creëren moeten grenzen overgestoken worden. Deze zogenaamde 'cross-boundary' samenwerking wordt versterkt als beide groepen een basis begrip hebben van de waarden, assumpties en perspectieven die gelden voor de andere groep. Hierbij is het belangrijk dat respect, waardering en tolerantie voor de verschillen met de andere groep bestaan. Dit proces kan ondersteund worden door het inzetten van 'boundary objects'. Beelden zijn een voorbeeld van een 'boundary object' en kunnen ingezet worden om meer gedeeld begrip te creëren tussen groepen en daarom de groepen in staat te stellen deze grenzen over te steken en beter samen te werken. Deze inzichten kunnen naar verwachting bijdragen aan het beantwoorden van deelvraag 2.



Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt er besproken welke methoden gebruikt zijn om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Methodologische keuzes worden hierbij toegelicht en verantwoord. Aangezien dit onderzoek betrekking heeft op de manier waarop binnen VVN de werkelijkheid geconstrueerd wordt en samenwerken tussen beide groepen wordt ervaren, wordt er gebruik gemaakt van het sociaal constructionisme als onderzoeksbenadering. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 3.1. Daarna worden de gebruikte bronnen en methoden in paragraaf 3.2. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 de analyse van data besproken worden.

3.1. Onderzoeksstrategie

3.1.1. Kwalitatieve benadering

Onder kwalitatief onderzoek worden vele verschillende benaderingen en stromingen benoemd, maar over het algemeen hebben zij tot doel om gedragingen, ervaringen en belevingen van betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te begrijpen (Boeije, 2014). De sociale werkelijkheid is moeilijk uit te drukken in harde cijfers. Mensen geven juist betekenis aan verschijnselen, en wisselen deze onderling uit. Samenwerking wordt als sociaal proces onderzocht en voor deze onderlinge uitwisseling van ervaring is de kwalitatieve benadering het meest geschikt in dit onderzoek. Aangezien er gevraagd wordt naar factoren, lijkt deze vraag in eerste instantie wellicht kwantitatief van aard, maar aangezien de factoren voortkomen uit de ervaringen van de vrijwilligers en medewerkers, is er sprake van een kwalitatieve methode.

3.1.2. Interpretatieve benadering

Om binnen het kwalitatieve onderzoek op een juiste manier tot bevindingen te komen, is de interpretatieve benadering gehanteerd. In interpretatief onderzoek zijn sociale eigenschappen uitkomsten van interacties tussen individuen, in plaats van op zichzelf staande fenomenen die los bestaan van de beleving van individuen (Bryman, 2012, p. 366). Specifiek wordt het perspectief van sociaal constructionisme gebruikt. Het uitgangspunt van deze benadering is dat alle kennis die wij hebben het product is van interactie tussen mensen (Bleijenbergh, 2013). In dit onderzoek wordt de dynamiek van samenwerking onderzocht tussen vrijwilligers en medewerkers waarbij het gaat om interactie en ervaringen. Daarom is het belangrijk hun overwegingen, argumenten, ervaringen en motieven te begrijpen (Boeije, 2014). Er is daarnaast gebruik gemaakt van een inductieve benadering. Dat houdt in dat theorie de uitkomst is van onderzoek. Het proces van inductie zorgt voor generaliseerbare resultaten die voortkomen uit observaties (Bryman, 2012, p. 24).

3.1.3. Case study

Dit onderzoek heeft de vorm van een *single case study*. Een hedendaags fenomeen wordt empirisch onderzocht in een bestaande context (Yin, 2009; Vennix, 2011). Er wordt een specifieke organisatie of afdeling onderzocht en de specifieke eigenschappen van deze organisatie staan centraal (Bleijenbergh, 2013). Bryman (2008, p. 70) noemt deze specifieke vorm een *exemplifying case*. Het doel hiervan is om omstandigheden en voorwaarden van een bepaalde alledaagse situatie weer te geven. De organisatie VVN wordt onderzocht binnen een categorie van vergelijkbare cases, namelijk maatschappelijke (netwerk)organisaties waarin vrijwilligers en medewerkers met elkaar samenwerken. Een *exemplifying case* stelt de onderzoeker in staat sociale processen te onderzoeken (Bryman, 2008). Hiervan is sprake in dit onderzoek aangezien de samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers een sociaal proces is dat onderzocht wordt. Het onderzoek wordt gedaan binnen een vaste tijdsperiode, ook wel *snapshot* genoemd (Thomas, 2011). Het doel van de case study is *intrinsiek* georiënteerd, aangezien het onderzoek in het eigen belang van de onderzoeker en de specifieke organisatie (VVN) is. Daarnaast is



er sprake van een *key case*, aangezien in deze organisatie de specifieke situatie bestaat waarin vrijwilligers en medewerkers met elkaar moeten samenwerken (Thomas, 2011).

3.2. Bronnen en methoden

De methoden die gebruikt zijn voor de dataverzameling zijn documentenanalyse, participerende observatie en diepte-interviews. Het gebruik van verschillende methoden wordt ook wel triangulatie genoemd (Bleijenbergh, 2013). Door het combineren van verschillende vormen van dataverzameling kunnen deze aan elkaar gekoppeld worden en wordt het mogelijk om verschillende perspectieven met elkaar te vergelijken. Aangezien het van belang is in dit onderzoek om de verschillende perspectieven van medewerkers en vrijwilligers in kaart te brengen, past dit goed binnen dit onderzoek. Hieronder wordt de keuze voor deze methoden toegelicht.

3.2.1. Documenten

Allereerst zijn documenten gebruikt voor het verkrijgen van informatie over de organisatie in het algemeen en eerder (intern) uitgevoerde onderzoeken. Het gebruik van bestaand, talig materiaal in organisaties is een onmisbare bron van kennis voor een onderzoeker, omdat het een directe afspiegeling geeft van wat op een bepaald moment is besloten of gezegd (Bleijenbergh, 2013). Er is gekeken naar de inhoudelijke relevantie, de onderlinge samenhang tussen verschillende documenten en de periode waarin de documenten geproduceerd zijn. Er zijn in totaal 5 documenten gebruikt. Dit zijn het jaarverslag van VVN, het organogram van VVN, verslag van een intern onderzoek 'vrijwilligers helpen en houden', en twee onderzoeksverslagen geschreven door Motivaction: 'Vrijwilligersinzet' en 'Doelgroepen vrijwilligers'.

3.2.2. Participerende observatie

Na de documentenanalyse is een participerende observatie gedaan. Dit was een districtsledenvergadering van district Noord-Holland. De observatie vond plaats in Hoorn op 13 maart 2019. Door middel van veldnotities is er verslag gelegd van de observatie. Doordat zaken, gebeurtenissen en processen uit de eerste hand worden waargenomen, zorgt een participerende observatie voor zeer valide informatie over het feitelijk gedrag van mensen een organisatie (Bleijenbergh, 2013). Voor de onderzoeker werd zichtbaar welke thema's zich afspelen en daarnaast krijgt de onderzoeker meer inzicht in onderlinge relaties. Het voordeel van deze observatie was dat er vrijwilligers en medewerkers aanwezig waren. Dit gaf een goed beeld van de dynamiek tussen de twee groepen en gaf een goed beeld van verschillende visies en houdingen van betrokkenen. Dit stelde de onderzoeker in staat een zo goed mogelijk beeld te vormen van de situatie (Bleijenbergh, 2013). Er kon een eerste beeld gevormd worden van de factoren die invloed hebben op de samenwerking en daarnaast ook een beeld geven van het gedeelde begrip tussen de twee groepen. Zo kon de observatie richting geven in het beantwoorden van de deelvragen.

In deze participerende observatie was sprake van een 'observant-participant' rol. Dit houdt in dat de rol van de observant bekend wordt gemaakt aan de deelnemers en dat de observant deels participeert in het proces (Driskill, 2018). Alhoewel niet alle deelnemers van de vergadering op de hoogte waren van mijn deelname aan de vergadering waren er een aantal mensen bewust van mijn rol en daarom is het niet een 'complete observer' rol te noemen (Driskill, 2018). Deze rol is het meest geschikt als men toegang heeft tot de organisatie en als het niet waarschijnlijk is dat de aanwezigheid van de observant doelen van het onderzoek in de weg staan, bijvoorbeeld als interactiepatronen geobserveerd worden (Driskill, 2018). Aangezien in dit geval sprake was van het observeren van interactiepatronen, had de aanwezigheid van de onderzoeker zeer waarschijnlijk geen negatieve gevolgen voor het onderzoek en was deze rol het meest geschikt.



3.2.3. Interviews

Door middel van interviews is het mogelijk om op details in te gaan (Vennix, 2011). Interviews passen het beste bij de inductieve benadering van dit onderzoek. Individuen worden gezien als 'kenniswerkers', omdat deze weten wat ze proberen te doen en hun gedachten, intenties en acties het beste kunnen uitleggen (Gioia et al., 2013). In totaal hebben er 11 interviews plaatsgevonden met 12 respondenten. Hiervan waren 4 respondenten van beroepsorganisatie en 8 respondenten van de vrijwilligersorganisatie. Door in de interviews in te gaan op motivatie en ervaringen werden vrijwilligers en medewerkers in de gesprekken in staat gesteld om te delen hoe zij de samenwerking tussen de vrijwilligers en medewerkers ervaren. Zo kwamen behoeftes en knelpunten naar boven en werd duidelijk welk beeld ze van elkaar hebben. In de analyse kon de vergelijking gemaakt worden tussen vrijwilligers en medewerkers in hun behoeftes, knelpunten en ervaring van de samenwerking, om zo de factoren te herkennen die het meest invloed hebben op de samenwerking. Daarnaast konden ook de beelden die ze van elkaar hebben vergeleken worden. Dit gaf richting in het beantwoorden van de deelvragen.

Het was een uitdaging om voldoende respondenten te verzamelen. De vrijwilligers wonen namelijk verspreid door het hele land waardoor plekken soms lastig te bereiken waren. Daarnaast konden vanwege privacy de vrijwilligers niet direct benaderd worden door de onderzoeker, dus was zij afhankelijk van een oproep die een van de medewerkers had gedaan op het intranet. Ze kon de vrijwilligers pas benaderen op het moment dat vrijwilligers hadden aangegeven mee te willen werken aan het onderzoek. De vrijwilligers zijn dus niet willekeurig geselecteerd. Het feit dat vrijwilligers zich op konden geven, geeft aan dat deze vrijwilligers betrokken en actieve vrijwilligers zijn. Nadeel is dat het beeld van vrijwilligers zich dus richt op de actieve vrijwilligers en de minder actieve vrijwilligers minder vertegenwoordigd worden in dit onderzoek. Voordeel is dat deze actieve vrijwilligers over het algemeen een mening hebben over de organisatie en er veel over kunnen vertellen en er dus rijkere data verzameld kan worden. Minder actieve vrijwilligers hebben veel minder tot geen contact met de beroepsorganisatie, wat het minder interessant maakt als er gesproken wordt over de dynamiek tussen deze vrijwilligers en medewerkers.

Twee van de gesprekken met de opdrachtgever zijn gebruikt als data. Het eerste gesprek vond plaats aan het begin van het proces waarin samen met de opdrachtgever het vraagstuk is aangescherpt. Vervolgens is halverwege het proces een gesprek met de opdrachtgever als data gebruikt. In dit gesprek is gesproken over de aanscherping van het onderzoek en dit was relevant om als data te gebruiken. Daarnaast hebben twee interviews met vrijwilligers plaatsgevonden met twee respondenten. Vrijwilligers vonden dit prettig en bovendien was het nuttig om de dynamiek tussen vrijwilligers te zien. De topiclist die gebruikt is in de interviews, is te vinden in bijlage 1. Aangezien er bij de vrijwilligers 2 versies zijn gebruikt, zijn deze beiden toegevoegd in de bijlage (1a en 1b). De topiclist van de medewerkers is te vinden in bijlage 1c.

In de interviews is gebruik gemaakt van beelden. Door het gebruik van beelden worden de spreker en de luisteraar gestimuleerd om de realiteit om te zetten van het gewone naar het opmerkelijke. Door woorden te gebruiken die mensen begrijpen en geloven en linken te leggen tussen het nieuwe en het onbekende, wordt de spreker de mogelijkheid geboden om de wereld, of de organisatie in dit geval, in een nieuw licht te zien (Kendall & Kendall, 1993). Metaforisch denken, zoals Morgan (2011) het noemt, kan nieuwe inzichten geven over hoe organisaties zich gedragen en hoe uit nieuwe inzichten nieuwe (creatieve) oplossingen en mogelijkheden voort kunnen vloeien (Morgan 2011; McCourt, 1997). Volgens Morgan worden organisaties gekenmerkt door vaagheid en paradoxen en door middel van beelden kunnen deze vaagheid en paradoxen begrepen en geïnterpreteerd worden. Küpers, Deeg & Edwards (2015) hebben bijvoorbeeld een brug als beeld gebruikt om relaties in een organisatie te



kunnen analyseren en bovendien integratie over grenzen te stimuleren (Tohidian & Rahimian, 2019). Doordat beelden mensen in staat stellen complexe vraagstukken beter te analyseren, relaties beter te begrijpen en integratie over grenzen te stimuleren, maakt het gebruik van de beeldmethode geschikt om te gebruiken in de interviews. Bovendien zorgen beelden ervoor dat mensen hun ervaringen makkelijker uitdrukken (Alvesson, 2012). Dit heeft ervoor gezorgd dat in de interviews meer diepgang gecreëerd kon worden en dat respondenten makkelijker het beeld dat ze hebben over de 'andere groep' konden uitten en daardoor deelvraag 2 beter beantwoord kon worden.

De interviews zijn gehouden in twee fases. In de eerste fase zijn twee open interviews gehouden waarbij werd gevraagd naar de ervaringen van vrijwilligers. Hierbij is gevraagd naar beelden en associaties die zij hebben met hun werk. Op deze manier werd het voor de onderzoeker duidelijk hoe de samenwerking ervaren wordt en welke elementen relevant zouden zijn in een beeldmethode, om het beeld in de tweede fase zo goed mogelijk te laten aansluiten op de situatie en te zorgen dat het beeld zo bruikbaar mogelijk was in de rest van de interviews. In de tweede fase, is na een gesprek met de opdrachtgever, een beeld gekozen die gebruikt is in de rest van de interviews. Het bordspel van het spel 'Kolonisten van Catan' is gebruikt om inzicht te krijgen in de manier waarop de respondenten verschillen ervaren binnen de organisatie. Deze keuze is gemaakt na aanleiding van een beeld die een van de respondenten noemde in de eerste fase, namelijk VVN als 'eiland'. In het gesprek met de opdrachtgever kwam naar voren dat in 'Kolonisten van Catan' er ook sprake is van een eiland, waarin verschillende hulpstoffen van verschillende plekken moeten komen. Dit waren elementen die terugkwamen in de eerste fase van interviews en daarom sluit het goed aan. Tegelijkertijd zijn er nog steeds verschillende interpretaties mogelijk in deze beeldmethode, en daarom was het geschikt als beeldenmethode om meer inzicht te krijgen in de manier waarop de samenwerking wordt ervaren en dus richting te kunnen geven aan het beantwoorden van de deelvragen. Meer uitleg van deze beeldmethode is te vinden in bijlage 2.

3.3. Data-analyse

Door middel van data-analyse wordt het inzicht in het onderwerp vergroot, waardoor de onderzoeksvraag beter beantwoord kan worden (Boeije, 2014). Gegevens worden niet mechanisch geordend, maar er worden constant keuzes gemaakt over de beste ordening van gegevens in het licht van de probleemstelling en onderzoeksvraag. Het onderzoeksproces verliep iteratief en dus niet lineair. Dit maakte het mogelijk om na de analyse van de eerste interviews voorlopige ideeën te ontwikkelen over patronen en relaties in de betekenisgeving van individuen. Op deze categorieën en relaties kon in de volgende fases dieper worden ingegaan (Maxwell, 2013).

Van de participerende observatie is een verslag gemaakt en de interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Deze teksten zijn samen met de documenten vervolgens geanalyseerd door middel van coderen met behulp van het programma Nvivo. Coderen wordt door Boeije (2014) als belangrijkste hulpmiddel voor het analyseren beschouwd. Bij het coderen worden thema's of categorieën onderscheiden en deze worden benoemd met een code. Er worden achtereenvolgens drie verschillende typen codering gebruikt. De eerste fase bestond uit open coderingen, wat inhield dat de getranscribeerde teksten voorzien werden van codes. In de tweede fase, axiaal coderen, zijn de open codes gecategoriseerd. In deze fase werd de codeboom constant aangepast naarmate het begrip en inzicht over het onderwerp van onderzoek groeide. Tot slot heeft in de laatste fase van selectief coderen de integratie van bevindingen plaatsgevonden door verbanden te leggen tussen de categorieën (Boeije, 2014).

Na het coderen is het resultaten hoofdstuk geschreven. Dit is een iteratief proces geweest. Na het drie keer herstructureren van de resultaten is kritisch gekeken welke (verklarings-)vragen voortkwamen uit de tekst. Deze verklaringsvragen zijn vervolgens gestructureerd en gefilterd. Door constant deze



vragen naar de deelvragen en de hoofdvraag te leggen kon de koppeling met vragen zo goed mogelijk gemaakt worden. In het analyse hoofdstuk (5) zijn deze verklaringsvragen vervolgens beantwoord en vervolgens is er een geheel van gemaakt. Dit proces zorgde ervoor dat voor de onderzoeker de lijn met de hoofdvraag goed bleef zien en tijdens het schrijven van het analysehoofdstuk constant de verbinding kon blijven maken met de hoofdvraag en de deelvragen. De lijst met vragen, verdeeld in de twee fases van het proces is te vinden in bijlage 4.

3.4. Kwaliteitseisen

3.4.1. Betrouwbaarheid

Vanwege het interpretatieve karakter van het onderzoek is de betrouwbaarheid moeilijker te garanderen dan in kwantitatief onderzoek. Het is hierdoor namelijk onmogelijk om het onderzoek te herhalen (Boeije, 2014). Door rijke data te verzamelen, een groep diverse respondenten te interviewen en een variatie aan methoden te gebruiken kan de betrouwbaarheid toch vergroot worden. Daarom is in dit onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie en zijn verschillende dataverzamelmethodes als observaties, interviews en documentenanalyse gebruikt om de volledigheid van de informatie zo groot mogelijk te maken (Maxwell, 2013). Daarnaast is gepoogd zo goed mogelijk inzicht te geven in het onderzoeksproces door zo goed mogelijk te rapporteren en methodologische keuzes te verantwoorden. Door het bijhouden van een logboek en het gebruik van memo's kan meer inzicht gegeven worden in het onderzoeksproces (Boeije, 2014). Enkele van deze memo's, zoals aantekeningen die gemaakt zijn tijdens de analyse en een reflectief gedicht, zijn daarom toegevoegd in de bijlage om dit inzicht te vergroten en de betrouwbaarheid te vergroten. Hierop aansluitend zal een reflectie van de onderzoeker ervoor zorgen dat gedachtes en overwegingen van de onderzoeker duidelijk worden. Ook dit zorgt voor vergroting van de betrouwbaarheid (Boeije, 2014).

3.4.2. Validiteit

In interpretatief onderzoek is het onmogelijk om de objectieve waarheid te vinden. Toch is het belangrijk dit onderzoek zo geloofwaardig te maken. Bij validiteit gaat het voornamelijk om de interpretatie van de waarnemingen. In kwalitatief onderzoek is het belangrijk om de interpretatie zo dicht mogelijk bij de waarheid te houden (Boeije, 2014). Dit kan door interviews te transcriberen en bovendien als onderzoeker bewust te blijven van invloed die de aanwezigheid heeft op de respondent. Reactiviteit is in kwalitatief onderzoek een gevaar (Boeije, 2014). Dit gaat over de invloed die de onderzoeker heeft op de respondenten. Aangezien de opdrachtgever onderdeel is van de beroepsorganisatie, en de onderzoeker dus ook impliciet deel uitmaakte van de beroepsorganisatie, kan dat invloed hebben gehad op het beeld dat respondenten (met name vrijwilligers) hadden van mijn rol in het onderzoek. Het is niet specifiek benoemd door respondenten, maar het had voor de vrijwilligers kunnen voelen alsof de onderzoeker al een kant had gekozen in het onderzoek, waardoor vrijwilligers niet vrijuit zouden kunnen praten. Door te benadrukken dat het onderzoek onafhankelijk gedaan werd en de anonimiteit te benadrukken, is ervoor gezorgd dat vrijwilligers zich zoveel mogelijk op hun gemak voelden. Het gebruik van de beeldmethode heeft er mogelijk ook voor gezorgd dat deze barrière weggenomen werd en zo te zorgen dat de respondenten zo open mogelijk konden spreken.

3.5. Reflectie op mijn rol als onderzoeker

Aangezien in dit onderzoek gebruik gemaakt wordt van de interpretatieve benadering, is het van belang dat de onderzoeker zich bewust is van de rol als onderzoeker. Ik kwam bij VVN binnen direct in mijn rol als onderzoeker. Ik kende de organisatie wel enigszins, maar had voor mijn eerste gesprek met de opdrachtgever nooit contact gehad met de organisatie.

In het eerste gesprek kwam naar voren dat de opdrachtgever vond dat de vrijwilligers op een andere manier betrokken waren bij de organisatie dan hij dat was. In deze situatie was het voor mij zaak zo



objectief mogelijk te blijven observeren. Er zijn immers twee verschillende groepen onderzocht en daarom was het voor mij belangrijk een zo open mogelijke blik te houden tegenover beide groepen. Dit is een uitdaging gebleken. Als onderzoeker was het soms lastig om objectief te blijven in gesprekken. In sommige situaties werd ik als onderzoeker beïnvloed door de houding van vrijwilligers en merkte ik frustratie. Ik had tijdens het onderzoek het gevoel mijzelf meer te kunnen verplaatsen in de medewerkers dan in de vrijwilligers, omdat ik mij meer kon identificeren met de medewerkers. In het scriptie-plus 'Arts Based Research' traject heb ik een gedicht geschreven waarin ik deze frustratie heb weergegeven. Dit gedicht is vinden in bijlage 5. Na het schrijven van dit gedicht kwam ik erachter dat ik meer overeenkomsten had met de vrijwilligers dan ik in eerste instantie dacht. Helaas heb ik dit pas geschreven voor mijn laatste interview. Toch heeft het tijdens het laatste interview mijn beeld veranderd en ervoor gezorgd dat ik meer onbevooroordeeld en open het interview in ging.



Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksvraag centraal die is besproken in de inleiding, evenals de deelvragen die hieruit voortgekomen zijn. In hoofdstuk 2 zijn de theoretische concepten besproken die uit deze vraag voortkwamen en in hoofdstuk 3 zijn deze concepten geoperationaliseerd. In dit hoofdstuk worden de bevindingen uiteengezet die uit de data naar voren zijn gekomen. Om deelvraag 1 te kunnen beantwoorden is gekeken naar de factoren die in het codeerproces naar voren kwamen als meest relevant in de beantwoording van de deelvraag. Het laat zien hoe de vrijwilligers en medewerkers naar VVN kijken in termen van beelden en ervaringen en hoe zij de samenwerking tussen de vrijwilligers en medewerkers ervaren. Aan de hand van de theorie uit hoofdstuk 2, waarin de relatie tussen medewerkers en vrijwilligers wordt besproken, evenals factoren die meespelen in de samenwerking tussen deze groepen worden een aantal vragen gesteld die vervolgens met de theorie vergeleken kunnen worden in de analyse (hoofdstuk 5) en uiteindelijk worden beantwoord in de conclusie (hoofdstuk 6).

4.1. Vrijwilligers en medewerkers

Aangezien in dit onderzoek de samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers onderzocht is, was het allereerst van belang meer inzicht te krijgen in de kenmerken, overeenkomsten en verschillen binnen en tussen deze groepen die betrekking hebben op de samenwerking. De eerste deelvraag die gesteld is in hoofdstuk 1 is: *Welke factoren beïnvloeden de huidige samenwerking tussen de vrijwilligers en medewerkers van VVN?* Om dit te kunnen onderzoeken is in de interviews met vrijwilligers eerst gevraagd naar hun ervaringen als vrijwilliger, om vervolgens in staat te kunnen zijn dit te vergelijken met de interviews met medewerkers en vervolgens de overeenkomsten en verschillen tussen deze twee groepen duidelijk te krijgen. In het proces van het structureren van data viel op dat er verschillen aanwezig waren tussen vrijwilligers en medewerkers. In de gesprekken met vrijwilligers en medewerkers kwamen een aantal kenmerken van vrijwilligers zodanig naar voren, dat deze eerst besproken worden, alvorens de verschillen en overeenkomsten met medewerkers besproken worden. Om de tekst zo leesbaar mogelijk te maken, zijn tussenkopjes gebruikt. Dit waren de codes die naar voren kwamen in het analyseren van de data.

4.1.1. Vrijwilligers

Motivatie

In deze paragraaf is onderzocht wat kenmerkend is voor de vrijwilligers van VVN. Specifiek wordt gekeken naar de kenmerken die invloed zouden kunnen hebben op de samenwerking. Bij veel van de respondenten is enthousiasme te merken als zij vertellen over hun werk als vrijwilliger. Een van de respondenten vindt het ten eerste erg leuk en boeiend om met kinderen te werken en hen bekend te laten maken met verkeersveiligheid, een andere respondent vindt verkeer interessant vanuit zijn achtergrond en vindt het leuk om zijn kennis te gebruiken bij VVN. Tot slot wordt door een van de respondenten benoemd dat ze het persoonlijke contact en de gezelligheid erg leuk en belangrijk vinden.

“Je ziet die kinderen vol verwondering kijken, dat is zo mooi om te zien. Dat inspireert mij alleen maar om ermee verder te gaan. Dat is fantastisch leuk om te doen”.

“Het boeit mij. Kijk ik heb natuurlijk 40 jaar bij de verkeerspolitie in Driebergen gewerkt. En dan is het eigenlijk een soort verlengstuk om je kennis te gebruiken in een club als VVN bij de gemeente”.



“Ja dat is leuk hoor, wat hebben we toch weer genoten met elkaar om dat samen te doen. We hebben het zo leuk met elkaar”.

In deze citaten is te zien dat de motieven om vrijwilligerswerk te doen, verschillen tussen de vrijwilligers. Toch is te herkennen dat de vrijwilligers allemaal passie hebben voor hun werk als vrijwilliger. Een vrijwilliger benoemt dat hij herkent bij zijn medevrijwilligers dat iedereen voor zijn gevoel hart heeft voor de zaak. Opvallend is dat hij, net als blijkt in de citaten hierboven, aangeeft dat iedereen op zijn eigen manier invulling geeft aan die motivatie.

“..laat ik zo zeggen op mijn deel van het eiland [de vrijwilligersorganisatie] kan ik zeggen dat dat absoluut zo is, iedereen zit daar echt omdat ze hart hebben voor het verkeer, voor veilig verkeer (..) maar als ik zie hoe mijn bestuursleden zich inzetten, belangeloos voor de verkeersveiligheid op verschillende thema's, ja daar doe ik het voor. Ja, ieder op zijn eigen manier, maar het komt recht uit het hart”.

Een andere vrijwilliger benoemt dat de reden dat zij specifiek voor VVN gekozen heeft, voornamelijk is dat vrijwilligers zoveel vrijheid krijgen. Zij mogen zelf een bestuur vormen en met die groep een eigen afdeling besturen. Dit bestuur mag zelf bepalen wat voor activiteiten ze gaan organiseren en ook hoe ze dit organiseren. Hiervoor krijgen zij een eigen bankrekening en veel eigen verantwoordelijkheid. De respondent geeft aan dit ook bij ander vrijwilligers te herkennen als motivatie om voor VVN te kiezen.

“Ja het leuke is, bij VVN heb je heel veel vrijheid, in tegenstelling tot bijvoorbeeld bij Amnesty. Je hebt eigenlijk een beetje je eigen koninkrijkje als afdeling en dat maakt het heel leuk. Ook om dingen te organiseren in samenwerking met politie en scholen bijvoorbeeld”.

Verschillen

Naast dat alle vrijwilligers aangeven zich betrokken te voelen bij verkeersveiligheid en vrijheid belangrijk te vinden, wordt door sommige respondenten benoemd dat er verschillen te herkennen zijn tussen vrijwilligers. Het eerste verschil dat door een van de respondenten aangegeven wordt is het verschil in netwerken en uitvoeren. De ene vrijwilliger wil verschil maken door het netwerk uit te breiden en met zoveel mogelijk mensen contact te maken. Zo zijn ze als het ware de spil in het web voor de gemeente, voor de beroepsorganisatie en voor burgers. Andere vrijwilligers hebben niet zoveel behoefte aan netwerken en vinden het juist leuk om te organiseren. Zij doen elk jaar dezelfde activiteiten en vinden het uitvoeren veel leuker.

“En wat ook heel belangrijk is in zo'n bestuur is dat je heel veel contacten krijgt, en dat netwerk alleen maar verder uitbreidt. Ik heb veel contacten met het gemeente bestuur en dat werkt alleen maar makkelijker. Dus vandaar dat die anderen in mijn bestuur ook een beetje watervrees hebben, want ja zij kennen dat gemeente bestuur niet. En om de tafel zitten met die mensen vinden ze spannend en eng”.

“D'r is dus wel enigszins een verschil in mensen die puur uitvoeren, die al 30 jaar hetzelfde werk doen en mensen die het veel meer het netwerk gebruiken”.

Daarnaast geeft een van de respondenten aan dat er een tweedeling te herkennen is in vrijwilligers die graag willen uitvoeren en vrijwilligers die willen besturen en mee willen praten over beslissingen.

“ja naja, zoals gezegd er zijn twee soorten vrijwilligers, sommige mensen zijn meer uitvoerders. "je kunt me aanspreken, ik steek mijn handen uit de mouwen, maar jij moet zeggen wat ik moet



doen". En je hebt mensen die bestuurders willen zijn en vooral heel veel willen praten bijvoorbeeld. Je hebt ook uitvoerende vrijwilligers nodig. Die zijn erg nodig".

Tot slot verschilt de mate waarin de respondenten aangeven actief te zijn bij de vereniging. Sommige respondenten besteden gemiddeld zo'n 3 uur per week aan of minder (, ,) terwijl anderen aangeven soms wel 17 uur gemiddeld eraan te besteden (, ,). Er valt op dat de respondenten die het meest actief zijn, al gepensioneerd zijn. In de interviews wordt vaak benoemd dat dat de gemiddelde leeftijd van de vrijwilligers hoog ligt. Dit blijkt ook uit het rapport van Motivaction (25-07-2019), waarin benoemd wordt dat 86% van de vrijwilligers 55 plus is en 61% van de vrijwilligers gepensioneerd is.

Vergrijzing

Respondenten noemen verschillende problemen die met deze vergrijzing te maken hebben. Ten eerste worden voorbeelden genoemd waarin vrijwilligers te oud worden om het werk te doen, of overlijden, waardoor ze uitvallen. Ten tweede wordt aangegeven dat de leeftijd van de vrijwilligers soms ten koste gaat van de professionaliteit. Ten derde wordt aangegeven dat vrijwilligers vaak al heel lang actief zijn als vrijwilliger en het werk al heel lang op dezelfde manier doen.

"Via onze oude secretaris is zij binnen gekomen, hij is overleden aan kanker ongeveer een jaar geleden. Hij kon niet meer de laatste overdracht doen, dus voor ons was het heel moeilijk om dat allemaal op te pakken".

"Kwam ik daar bij de gemeente met een hele oude vrijwilliger, die was zo oud, die kon bijna niet meer op zijn benen staan. Ja dan moet je je afvragen of dat nog professioneel is".

"en dan kom je natuurlijk op die oudjes die het al dertig jaar doen en nog denken het dertig jaar op die manier te doen".

Een van de medewerkers geeft aan dat er een verschil zit in de manier waarop vrijwilligers omgaan met deze genoemde problemen. Volgens hem hangt dat af van de behoefte die zij zelf hebben. Sommige vrijwilligers vinden het voornamelijk leuk om sociaal te contact te hebben met elkaar en hebben geen behoefte aan nieuwe vrijwilligers. Ook door de vrijwilligers zelf wordt aangegeven dat ze inzien dat er nieuwe vrijwilligers moeten komen. Door de ene vrijwilliger wordt aangegeven hier geen tijd aan te besteden, door een andere vrijwilliger wordt aangegeven dat het erg moeilijk is om nieuwe mensen te vinden.

"Afdeling die vergrijzen, en dat verschilt ook, de ene afdeling is wel bezig met het werven van andere vrijwilligers of voor projecten, maar andere afdelingen zijn daar helemaal niet mee bezig, die hebben zoiets van we hebben het gezellig met z'n 3en, voorzitter, secretaris, penningmeester. We doen het verkeersexamen en we doen iets op het gebied van senioren en we vinden het wel goed en we kunnen en willen geen andere projecten erbij hebben".

"Ik ben natuurlijk wel 74 dus ik moet eigenlijk zorgen voor een opvolger. Gelukkig ben ik nog gezond dus ik wil er nog helemaal niet mee stoppen ook, ik vind het gewoon nog allemaal heel leuk".

"Ja vast punt op de agenda is toch een nieuwe voorzitter, maar dat is hetzelfde verhaal, er zijn veel mensen benaderd, maar niemand wil dat".



Door zowel medewerkers als vrijwilligers wordt aangegeven dat zij dit als probleem zien.

“Dan probeer ik het positief te verwoorden maar wat als er 1 van jullie nou een ton wint en naar de Bahama’s vertrekt hoe gaat het dan met het project? Ja ja..”.

“De grootste uitdaging is denk ik vooral dat we geen vrijwilligers kunnen vinden”.

“Als VVN zien we gewoon een terugloop aan leden, ja zorgwekkend”.

De terugloop zien zij als probleem omdat ten eerste omdat vrijwilligers lokale kennis hebben die de beroepsorganisatie niet heeft. Zij leveren op die manier veel toegevoegde waarde voor de medewerkers. Ten tweede geeft een van de vrijwilligers aan dat er geen jonge mensen vrijwilliger worden als er alleen maar oudere vrijwilligers actief zijn, zodat het probleem in stand blijft.

“En wij hebben natuurlijk ook geen lokale kennis, zij zijn expertise houder op heel veel gebieden”.

“Dat denk ik ook een groot probleem voor VVN. Waar al die oudjes zitten, komt geen jonge aanwas. En dus als de oudjes te oud zijn om het te doen gebeurt er ook niks meer”.

Daarnaast wordt er door een van de respondenten een beperking genoemd die soms gelden binnen VVN. Hij benoemt een regel die onlangs is verwijderd, maar die ervoor zorgde dat besturen maar voor een beperkte tijd dezelfde voorzitter mochten hebben. Daarnaast merken ze in de omgeving dat er steeds minder interesse is voor vrijwilligerswerk.

“Ja er is een tijdje geweest dat het in de statuten stond dat een afdeling maar voor een beperkte tijd hetzelfde bestuur mocht hebben. Maar als je dat soort eisen gaat stellen houd je straks geen besturen meer over, dus laten we dat maar loslaten”.

“Ouders hebben het druk tegenwoordig, vroeger hadden we ook vrijwilligers die hielpen bij het oversteken van het zebrapad enzo. Dat doen ze al jaren niet meer en nu klagen ze steen en been over het zebrapad. Dan zeggen we er nog even subtiel bij van je kunt ook verkeersouder worden, maar daar is gewoon geen belangstelling voor”.

Die laatstgenoemde verandering in de omgeving wordt ook door een andere respondent opgemerkt. Hij geeft aan dat het idee heeft dat mensen nog wel vrijwilligers willen doen, maar vaker kiezen voor vrijwilligerswerk op projectbasis, ze zijn meer gericht op de korte termijn.

“En ik denk dat ja, daarom bestuur is ook niet heilig, mensen willen eigenlijk helemaal niet meer zo graag in besturen zitten, lange verantwoordelijkheden, nee laat mij maar een projectje doen. Lange termijn is moeilijk”.

De beroepsorganisatie probeert op deze verandering in te spelen door zich wat meer te richten op de ‘korte termijn’ vrijwilligers. Dit houdt in dat meer tijdelijke, projectvrijwilligers worden geworven die korte projecten kunnen doen en zich op die manier minder hoeven te binden aan de organisatie. Een van de respondenten van de vrijwilligersorganisatie geeft aan dit als probleem te zien. Ze zijn bang dat er geen aandacht meer wordt besteed aan het werven van nieuwe ‘reguliere’ vrijwilligers.



“We proberen nu wat meer ad hoc vrijwilligers te werven, want er is gebleken dat dat meer de toekomst is. Mensen willen zich niet meer voor een hele lange tijd binden aan een organisatie”.

“Het grote gevaar is dat je als VVN niet je vrijwilligers stimuleert, maar dat je het zegt, we geven het op, want de vrijwilligers zijn moeilijk binnen te halen, dus we nemen het werk maar een beetje over en we zien wel hoe we het organiseren met studenten en weet ik veel wat nog meer”.

In de citaten is te zien dat de respondenten, vrijwilligers en medewerkers, het met elkaar eens zijn dat er steeds minder vrijwilligers bij VVN actief zijn en dat dit als probleem wordt ervaren. De vrijwilligers zien deze leegloop als probleem, maar hebben vaak zelf geen behoefte aan nieuwe vrijwilligers of kunnen geen nieuwe vrijwilligers vinden. Ze benoemen geen mogelijke andere oplossingen. De medewerkers geven wel aan oplossingen te zien en kijken naar het aantrekken van korte termijn vrijwilligers. Met deze oplossing lijken de vrijwilligers het echter niet eens te zijn.

Hieruit blijkt dat er geen overeenstemming is tussen de vrijwilligers en medewerkers over het oplossen van het probleem. Als gekeken wordt naar deelvraag 1, lijken de leegloop van vrijwilligers en de behoefte van vrijwilligers factoren te zijn die overeenstemming tussen medewerkers en vrijwilligers beperken. Onder het volgende kopje wordt er verder ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen medewerkers en vrijwilligers.

4.1.2. Medewerkers en vrijwilligers

Naast het feit dat vrijwilligers zich betrokken voelen, blijkt uit de gesprekken dat ook de medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie. Dit uit zich in een gevoel van eenheid die zij ervaren. De medewerkers geven aan verkeersveiligheid belangrijk te vinden, evenals het maatschappelijk betrokken zijn en geven aan dit ook te merken bij collega's.

“Ja het einddoel moet voor iedereen hetzelfde zijn. Iedereen is heel erg betrokken bij verkeersveiligheid”.

“Hier, als je het hebt over veiligheid hebt, is een andere motivatie [dan in een commerciële organisatie], we willen gewoon dat de mensen veilig thuiskomen”.

Een van de respondenten van de vrijwilligersorganisatie ervaart de organisatie ook als één geheel. Hij geeft aan dat het volgens hem één organisatie is, maar wel met verschillende perspectieven.

“Het is echt één eiland, het is wel echt één VVN, dat zou ik toch wel zeggen. (..) omdat we toch wel echt allemaal werken aan dezelfde missie. Daarom vind ik de twee eilanden beeld toch minder passend, want ik denk wel dat we echt een eiland zijn, maar dat we wel verschillende perspectieven over hoe je daar dan het beste aan bijdraagt”.

Deze verschillen worden ook erkend door een van de respondenten van de beroepsorganisatie.

“In de uitvoering zie je soms wel verschillen. De beroepsorganisatie heeft een bepaalde aanpak en sommige vrijwilligers zijn het daar niet mee eens”.

Een overeenkomst tussen de vrijwilligers en medewerkers die blijkt uit de citaten lijkt de betrokkenheid die zij beiden ervaren bij de organisatie. Toch geven respondenten aan dat zijn een verschil ervaren in de motivatie van medewerkers. Volgens hen is deze minder intrinsiek dan bij vrijwilligers. Ze geven aan dat dit verschil volgens hen vooral zit in de beloning die ze voor het werk



krijgen. Financiële elementen spelen een grotere rol in hun werk en zij zijn afhankelijk van de subsidies die ze krijgen. In tegenstelling tot vrijwilligers krijgen zij een bepaald aantal uur om te besteden per project en daar moeten ze zich aan houden. Daarnaast heeft het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat onlangs de subsidies ingetrokken die zij ontvingen voor de ondersteuning van de vrijwilligers. Ze krijgen nu nog minder tijd om te besteden aan ondersteuning van vrijwilligers. Een van de respondenten geeft aan dat er sinds die tijd een hogere werkdruk binnen de beroepsorganisatie wordt ervaren en dat mensen langs elkaar leven. Voor vrijwilligers zijn financiële prikkels niet of nauwelijks aan de orde en ook werkdruk wordt niet benoemd in de gesprekken. Vrijwilligers zijn wel binnen hun afdeling afhankelijk van subsidies van gemeente en provincie, maar voor hen zit er geen vast aantal uren aan vast en zij worden op die manier niet beperkt in de tijd die zij erin stoppen.

“Als daar tien uur voor haar in staan kan ze geen twintig uur boeken omdat ze nog even met lokale afdelingen moet overleggen”.

“..de beroepsorganisatie denkt heel snel in projecturen en dat is voor ons totaal irrelevant”.

“En de werkdruk zorgt er denk ik ook wel voor dat mensen constant bezig zijn met doelstellingen halen en met hun werk en dat men daardoor meer dan vroeger langs elkaar heen leeft. Die saamhorige manier is misschien wel wat minder ja, dat we samen werken aan een gezamenlijk doel”.

Een ander verschil dat door de respondenten benoemd wordt is het niveau waarop vrijwilligers en medewerkers op opereren. Afdelingen zijn voornamelijk lokaal actief, met name in samenwerking met gemeentes en lokale instanties, de beroepsorganisatie opereert landelijk en maakt meer gebruik van specialistische kennis.

“Het grootste verschil zit hem denk ik in lokale kennis. Dat is wat de vrijwilligerskant meer inbrengt, dat hebben wij echt niet. De beroepsorganisatie heeft meer het overzicht over wat er landelijk gebeurt en toch de bedrijfsmatige manier van werken. Mensen die kennis hebben van communicatie en van project leiden. Meer specialistische kennis, waardoor je dan gezamenlijk tot grotere resultaten kunt komen.”

Uit deze paragraaf blijkt dat de medewerkers en vrijwilligers het erover eens zijn dat beide groepen betrokken zijn bij verkeersveiligheid en maatschappelijk betrokken willen zijn. Onder de vrijwilligers is deze motivatie echter wat meer intrinsiek dan onder medewerkers, vanwege beperking in middelen. Er valt op dat wordt aangegeven dat iedereen verkeersveiligheid belangrijk vindt, maar dat het gevoel van saamhorigheid toch soms nog ontbreekt. De verschillen die naar voren komen in de citaten zijn voornamelijk de professionele houding van de medewerkers en de beperking in tijd die de medewerkers aan vrijwilligersondersteuning kunnen besteden. Ook lijkt het verschil in motivatie terug te komen in het gevoel van betrokkenheid bij verkeersveiligheid. Als gekeken wordt naar deelvraag 1 kunnen deze genoemde factoren bijdragen aan het beantwoorden van de vraag. Naast er in bovenstaande paragraaf meer inzicht is verkregen in de verschillen en overeenkomsten, werden in de interviews ook een aantal factoren benoemd die kenmerkend zijn voor de organisatie als geheel, maar wel meespelen in de manier waarop medewerkers en vrijwilligers de samenwerking ervaren. Deze factoren worden besproken onder het volgende kopje.

4.2. Samenwerking

In het vorige hoofdstuk is besproken dat er verschillen bestaan tussen de medewerkers en vrijwilligers. In deze paragraaf wordt besproken welke factoren invloed hebben op de samenwerking die niet kenmerkend zijn voor een van de groepen, maar voor de organisatie als geheel.



4.2.1. Structuur

Naast dat er door respondenten verschillen zijn benoemd, wordt ook de structuur van de organisatie benoemd door de respondenten als factor die meespeelt in de samenwerking. Ooit is de organisatie begonnen als vrijwilligersorganisatie en daar zijn op een gegeven moment een aantal medewerkers bijgekomen om te ondersteunen.

“Ooit is VVN natuurlijk opgericht als vrijwilligersorganisatie en zijn daar medewerkers bijgekomen ter ondersteuning van die vereniging. Dus vandaar uit is dat beeld nog heel sterk, dat medewerkers er zijn voor vrijwilligers”.

Een van de respondenten noemt in de interviews dat de organisatie volgens hem aan het zoeken is naar een balans in de rol van de beroepsorganisatie ten opzichte van de rol van de vrijwilligersorganisatie.

“Dus wat je nu ziet is dat we als VVN een beetje zoekende zijn, zijn wij nou een vereniging, of zijn wij net als de ANWB, of de team alert een beroepsorganisatie met professionals die werken aan de verkeersveiligheid”.

Sommige vrijwilligers zien het, meer dan anderen, wel als dreiging en geven aan dat zij het gevoel hebben steeds minder belangrijk gevonden worden. Als hij een beeld te zien krijgt met een eiland met een streep ertussen, is hij het niet eens met de positie van de streep:

“Ik vind die middelste lijn al niet goed, ik zou het veel meer naar een derde zetten, de vrijwilligersorganisatie is veel groter. Ik krijg vaak het idee van de beroepsorganisatie dat de vrijwilligers een beetje bijhangen, terwijl ze het juist van de vrijwilligers moeten hebben”.

Een van de respondenten laat ook enige frustratie merken over de rol van de beroepsorganisatie en geeft aan dat hij soms de aansluiting mist in de productontwikkeling:

“Kijk als afdelingsvrijwilliger zie ik soms producten ontwikkeld worden waarvan ik denk, ik ga ze niet gebruiken. Is dat dan echt bedoeld om vrijwilligers te helpen, of is dat gewoon een mooi projectje van een projectleider die zelf heel goed weet hoe het moet?”.

De medewerkers geven aan zich hier wel degelijk van bewust te zijn. Ze respecteren de vrijwilligers, ze zien wat hun kracht is en dat ze afhankelijk zijn van de vrijwilligers.

“Wij zijn er eigenlijk ter ondersteuning van vrijwilligers. Zo is het ooit begonnen. Dat moet je gewoon steeds blijven realiseren, wij zijn er voor hun en niet andersom. Het is makkelijk om dat laatste te gaan denken. Maar we zijn er wel degelijk ter ondersteuning van de vrijwilligers”.

“..ik heb er altijd heel erg waardering voor. Weetje ik heb mijn baan, en ik heb mijn gezin en ik vind best wel dat ik het druk heb en zij zijn wel dingen die wel even in hun vrije tijd als dat werk doen voor verkeersveiligheid. Dus ik heb daar best wel veel respect voor. Dat is gewoon super waardevol”.

Medewerkers geven aan dat de structuur van de organisatie soms verwarring en spanning oplevert. Er wordt afstand ervaren op verschillende manieren. Ten eerste de afstand tussen het hoofdbestuur, de afdelingen en de beroepsorganisatie die daar als ondersteuning tussen in zit.



“Ik zou het in drieën delen, het bestuur en de beroeps en de vrijwilligers. Ook het hoofdbestuur schreeuwt van de daken, “wij zijn ook vrijwilliger””.

De beroepsorganisatie moet in principe verantwoordelijkheid afleggen aan het hoofdbestuur. Het hoofdbestuur staat vervolgens weer onder toezicht van de verenigingsraad, waarin afgevaardigden zitten van de afdelingen (organogram VVN). De controle ligt in principe bij het hoofdbestuur, maar zij houden zich in feite bezig met de langere termijn en strategie. Er wordt door een aantal respondenten aangegeven (, , ,) dat ze hierdoor soms verwarring ervaren. De rol van de beroepsorganisatie lijkt ondersteuning en controle te zijn, maar in het systeem is dat niet hun formele taak. Medewerkers komen wel eens in de knel in de deze situatie, want districtsbesturen hebben formeel zeggenschap over de beroepsorganisatie, maar de medewerkers hebben ook een manager intern die er wat over hen te zeggen heeft. Vrijwilligers geven ook aan hier soms verwarring over te ervaren.

“Nou het was voornamelijk het hoofdbestuur, de beroepsorganisatie zit klem. Het lijkt net een gemeente, het beroepsapparaat is in dienst van het hoofdbestuur. (..) Want nu moeten ze zowel verantwoording afleggen aan het hoofdbestuur, waarin ze dus hun baan kwijt kunnen raken. En ze moeten naar ons toe ook ondersteunend optreden. Welke keuze moet je dan maken? Die keuze wordt makkelijk gemaakt, ze gaan niet ruzie maken met het hoofdbestuur, maar dan beter met de afdelingen, want die zijn kwetsbaarder”.

Een van de respondenten geeft aan dat ook het afleggen van verantwoordelijkheid als verwarrend wordt ervaren. Afdelingen moeten namelijk formeel geen verantwoordelijkheid afleggen aan de beroepsorganisatie, maar aan de gemeente.

“Als jij je houdt aan de doelstellingen van de vereniging heb jij als bestuur gewoon de vrijheid om dat zelf in te vullen. De verantwoording gebeurt bij de gemeente, die vond het allemaal oké”.

Ook voor de medewerkers levert het soms verwarring op.

“Er zijn wel voorbeelden van districten die vinden dat zij de baas zijn over de medewerkers, terwijl dat formeel niet zo is. Dan kunnen medewerkers echt in de problemen komen, want zij hebben hier een manager rondlopen en die komen in het veld hebben ze te maken met bestuursleden die zeggen wat ze moeten doen. Dat werkt natuurlijk niet”.

Uit de citaten valt op dat de medewerkers en vrijwilligers het eens zijn over de rol van de beroepsorganisatie. Beide groepen geven in de interviews aan dat zien dat de beroepsorganisatie oorspronkelijk is opgericht als ondersteunend orgaan voor vrijwilligers. Het verschil dat naar voren komt is echter, dat vrijwilligers aangeven het gevoel te hebben dat ze minder belangrijk gevonden worden en dat volgens hen de beroepsorganisatie niet altijd genoeg rekening houdt met de vrijwilligers. De medewerkers daarentegen, geven aan de intentie wel te hebben, maar ze noemen een aantal beperkingen die het ondersteunen van vrijwilligers voor hen moeilijker maken. Welke beperkingen dit zijn wordt hieronder besproken.

4.2.2. Overheidsinvloed

Zoals in de voorgaande paragraaf gesteld, hebben de vrijwilligers het gevoel dat er niet genoeg rekening wordt gehouden met hen. Een van de respondenten geeft aan dat de beroepsorganisatie financieel beperkt wordt. Hij geeft aan dat het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat onlangs de subsidies voor vrijwilligersondersteuning heeft stopgezet, waardoor de beroepsorganisatie nog minder geld krijgt om de vrijwilligers te ondersteunen.



“Alleen het ministerie heeft vorig jaar gezegd, we hebben nog eens goed rondgekeken en de ANWB heeft ook vrijwilligers en die betalen we daar niks voor. VVN kreeg al dat geld voor ondersteuning van vrijwilligers dus voorheen hadden we gewoon een x aantal uur per jaar om de vrijwilligers te ondersteunen en dat is grotendeels weggevallen”.

Een andere beperking die medewerkers ervaren vanuit de omgeving is het feit dat overheden en instanties steeds meer eisen gaan stellen aan kwaliteit. Een van de medewerkers geeft aan dat hij beperkt wordt in het inzetten van vrijwilligers, aangezien de vrijwilligers soms niet de juiste certificering hebben. De beroepsorganisatie is afhankelijk van de subsidies van de overheid en wordt in zo'n geval gedwongen aan deze richtlijnen te voldoen en andere mensen te betrekken in het proces die wel de certificering hebben.

“Er zijn ook steeds minder vrijwilligers, soms zijn ze afhankelijk van regels en eisen en soms voldoen vrijwilligers nou eenmaal niet aan die eisen. Dan hebben ze bijvoorbeeld niet de juiste diploma's en zijn ze niet voldoende gecertificeerd. Vaak zijn ze dan tien jaar geleden wel gecertificeerd geweest, maar dat certificaat is nu verlopen. De gemeente stelt hier steeds hogere eisen in”.

Een van de vrijwilligers ziet ook in dat kennis van vrijwilligers soms niet toereikend is voor het geven van goed advies aan een gemeente. Hij geeft aan dat dit soms ook ligt aan de leeftijd van de vrijwilligers. Ze zijn vaak gepensioneerd en kennis die zij hebben is verouderd.

Daar zitten iets te veel gepensioneerde verkeerskundigen binnen. Die niet meer meegaan met de huidige stand van zaken van de techniek. Dus verkeer benaderen vanuit met wat ze hebben meegemaakt 10 jaar geleden, toen ze nog werkzaam waren. (...) Hebben een verkeersconsulent vanuit Amersfoort gehad die advies gaf omdat er ergens een onveilige situatie was gemeld. Dan hebben ze contact gehad met de gemeente en komt er een advies uit. Een gemeenteambtenaar die belt mij in paniek op: “Wat moet ik hiermee?”.

In de citaten komt naar voren dat de beroepsorganisatie de vrijwilligers heel graag wil ondersteunen, maar hierin soms beperkt wordt. Ze ervaren beperking door de subsidies die zij minder ontvangen en de kwaliteit die onvoldoende aanwezig is onder de vrijwilligers. Ook een van de vrijwilligers noemt een gebrek aan kennis. Tot slot wordt in de interviews goede communicatie als uitdaging genoemd voor VVN. Dit wordt besproken onder het volgende kopje.

4.2.3. Communicatie

Een van de beperkingen die een van de medewerkers noemt in de interviews die hen beperkt in het ondersteunen van vrijwilligers is de communicatie. Zij geeft aan dat goede communicatie een uitdaging is binnen de organisatie aangezien er een groot netwerk is waarbinnen gecommuniceerd moet worden. Er zijn veel verschillende partijen en er moet veel geschakeld worden tussen verschillende mensen en partijen, intern en extern. Er wordt door een respondent van de vrijwilligersorganisatie aangegeven dat mensen vaak niet op de hoogte zijn van de contacten die er vanuit landelijk zijn met een instantie of organisatie en andersom, de contacten die er regionaal zijn.

“Ik weet wel dat er wel altijd problemen zijn met communicatie, dus dat er vanuit landelijk iets wordt geregeld en dat de afdelingen daar niet van op de hoogte zijn. Ja dat gebeurt gewoon. Omdat er zoveel georganiseerd wordt en er contact is met verschillende mensen. Of de gemeente, of er is dan weer een andere ambtenaar. Of het gaat weer via een andere projectleider”.



“Nou ze weten eigenlijk niet wat er op het lokale niveau speelt. Daar moet ik bij zeggen, dat komt natuurlijk van twee kanten. Communiceren wij voldoende, om ze daarover te informeren, dat kan ook beter. En omgekeerd werken we toch een beetje langs elkaar heen”.

Er wordt aangegeven door respondenten dat men niet op de hoogte is van elkaar wat ze doen en waar ze elkaar voor kunnen gebruiken. Soms lopen dingen langs elkaar en wordt dubbel werk gedaan

“Omdat de ene niet weet wat de ander doet. De ene niet weet wat de ander nodig heeft. (..) We weten niet van elkaar waarvoor we elkaar kunnen gebruiken. Dat zorgt ook wel eens dat een aantal dingen langs je heen gebeuren. Dan is er ineens een project aan de gang. En dat is ook een beetje de tweestrijd en de eeuwige discussie tussen de lokale afdelingen tussen de vrijwilligers en het beroeps apparaat. (..) Dan zie ik dat bijvoorbeeld op een gegeven moment misschien wel de club die in Amersfoort met iets bezig is. Waarvan je zegt, had dat nou eerder verteld want wij hebben een stukje en dat wat jij nou verzint had daar heel goed toegepast kunnen worden”.

Door twee respondenten van de respondenten wordt beschreven dat iedereen zijn eigen gang gaat en dat de beroepsorganisatie en vrijwilligersorganisatie als twee gescheiden werelden worden ervaren.

“De perceptie kan zijn dat het heel erg gescheiden werelden zijn, dus in die zin moeten we proberen om die grens wat te vervagen. En duidelijk te maken naar iedereen dat we wel degelijk samenwerken. Maar dat is wel wat er op veel plekken aan de hand is ja, iedereen gaat een beetje zijn eigen gang”.

“Maar ik merk dat er ook hele goede lokale initiatieven lokaal zijn, waar ik in contact met een bedrijf ook helemaal geen flauw idee van had. Dus dat eilandjes gebeuren, je doet je ding regionaal en je gaat weer verder, maar je bent je er niet van bewust dat iemand ook landelijk dingen probeert inzichtelijk te krijgen”.

Vrijwilligers geven aan dat de fysieke afstand een rol speelt in keuzes die zij maken in het contact dat ze hebben met de beroepsorganisatie.

“Moet ik helemaal naar Amersfoort, zit je 1,5 uur in de auto, dan zit je daar een uur een cursusje te doen, zit je drie uur in de auto, ja dat is me te gek hoor”.

Door een van de respondenten wordt aangegeven dat er niet alleen een afstand lijkt te zijn tussen de vrijwilligersorganisatie en de beroepsorganisatie, maar ook tussen afdelingen binnen de beroepsorganisatie en tussen de bestuderen van de afdelingen in de vrijwilligersorganisatie. Als het beeld wordt beschreven in het interview, beschrijft hij waar volgens hem afstand zit.

“Die muur zit niet alleen tussen beroeps en vrijwilligers, ook nog misschien wel om de afdelingen, die zijn zo met hun eigen zaken bezig en die weten niet eens wat de andere onderdelen van de beroepsorganisatie doen. Dan zie ik dat bijvoorbeeld op een gegeven moment misschien wel de club die in Amersfoort met iets bezig is. Waarvan je zegt, had dat nou eerder verteld want wij hebben een stukje en dat wat jij nou verzint had daar heel goed toegepast kunnen worden. (..) dus er zitten onderdelen van de beroeps organisatie met een muur, maar ook binnen mijn eigen clubje, er zijn ook afdelingen die los staan”.



Ook wordt aangegeven door een van de respondenten dat er een grote mate van eigen verantwoordelijkheid komt kijken in de manier waarop je als vrijwilliger contact hebt met de beroepsorganisatie. Hij geeft aan dat hij het zelf leuk vond om in werkgroepen te gaan en nieuwe mensen te leren kennen. Daarnaast geeft hij aan dat deze contacten hem voordeel oplevert in zijn werk als vrijwilliger, want op deze manier kan hij de deskundigheid van de beroepsorganisatie veel beter gebruiken. Een andere vrijwilliger benoemt dat het volgens hem van beide kanten moet komen.

“Wij hebben jarenlang gewoon ons werk gedaan en verder kende je niemand. Dat is natuurlijk niet goed voor de vereniging. (...) Toen zijn we in werkgroepen gegaan en dan leer je mensen kennen. Is toch wel vanuit je regionale 'hok' die deur open te zetten en daar je contacten te hebben. Eigenlijk is dat gebeurt op initiatief van onszelf en niet vanuit Amersfoort (...) laten we toch ons met z'n allen meer bezighouden met de centrale organisatie, want daar kom je toch ook allerlei mensen tegen met behoorlijk wat deskundigheid, dus laten we daar proberen veel meer connectie te leggen, om op die manier daar ook ons voordeel mee te doen”.

“Dat betekent dat het voor mij vergt als afdelingsbestuurder dat ik regelmatig even contact heb met mijn afdelingscontactpersoon of iemand van de beroepsorganisatie, even praten over van hee, wat speelt daar? En andersom ook wel natuurlijk, dat er iemand eens even vraagt hoe het gaat (...) Ja, betrokkenheid moet van beide kanten komen”.

Ondanks dat het voordeel ervan ingezien wordt, wordt door een van de medewerkers aangegeven dat ook de mate van contact afhankelijk is van de behoefte van de vrijwilliger. Ze mogen zelf bepalen in hoeverre ze betrokken zijn en contact hebben met de beroepsorganisatie. De respondent geeft aan op deze manier afhankelijk te zijn van de behoefte van betrokkenheid van de afdelingen. Toch geeft ze aan dat het voor de gemeente, voor haarzelf en voor de organisatie prettiger is als er wel contact is.

“Daar is soms geen behoefte aan en is de afdeling niet betrokken bij mijn contact met de gemeente. Dat is misschien ook niet erg, dan houden we elkaar meer op de hoogte. Maar het is fijner voor de gemeente dat als er twee VVN entiteiten zijn, dat je dan samen optrekt. Dat zij niet allemaal aparte contact momenten hebben als gemeente. Dat moet je als VVN niet willen denk ik”.

Contactpersonen zijn volgens bijna alle respondenten belangrijk en veel vrijwilligers ervaren het als prettig dat ze van de contactpersonen ondersteuning krijgen. Ze geven aan meer betrokkenheid te ervaren door de contactpersonen.

“Nee, want toen Marjolein kwam zich voorstellen in de verschillende afdelingen en ze kwam ook regelmatig eens even kijken bij een vergadering. Of we vroegen om haar hulp bij problemen. Kwam ze ook 's avonds even een uurtje het probleem tackelen en dan was het weer opgelost. Dan voel je wel wat meer betrokkenheid”.

Ook uit het interne rapport vrijwilligers helpen en houden blijkt dat vrijwilligers het prettig vinden ondersteuning te krijgen van contactpersonen. In het rapport wordt aangegeven dat het voornamelijk om de praktische ondersteuning gaat:

“Veel vrijwilligers willen taken bij zich houden, maar wel geholpen worden door de steunpunten. Een vaste contactpersoon die kan helpen met praktische zaken wordt zeer op prijs gesteld”.

Uit de interviews blijkt dat het niet alleen maar gaat om praktische ondersteuning, het gaat ook om de juiste mensen en van elkaar weten wat er speelt binnen de organisatie en mogelijkheden voor samenwerking zien en bespreken.



“Tegenwoordig met de komst van het afdelingscontactpersoon heb je een aanspreekpunt, is het echt veel makkelijker om een te weten wat er binnen de beroepsclub speelt. Dat je iemand hebt die daar gewoon is, hoort wat er speelt, weet wat relevant is voor ons. (..)En andersom ook, dat je iemand hebt die zegt, we zijn nu met dit bezig, kunnen we dat combineren. Dus ja afdelingscontactpersonen zijn wel echt een gouden greep”.

Uit de citaten hierboven is te herkennen dat het voor vrijwilligers én medewerkers lastig is op de hoogte te blijven van elkaar wat ze doen. Er is sprake van fysieke afstand, wat het contact bemoeilijkt en medewerkers zijn afhankelijk van de behoefte van afdelingen in de mate waarin zij contact hebben. De medewerkers geven zoveel mogelijk ruimte aan deze behoefte aan vrijheid. Vrijwilligers geven aan dat zij eigen verantwoordelijkheid hebben in de mate waarin zij contact willen en dat niet iedereen die verantwoordelijkheid neemt. Hieruit valt af te leiden dat er een afstand is die moeilijk te overbruggen is. De rol van de contactpersonen wordt overigens genoemd als een factor die positief bijdraagt aan het overbruggen van deze afstand. Dit lijkt ook effectief te zijn in het bouwen van relaties en leggen van contacten. Andere factoren die tot nu toe benoemd werden en kunnen bijdragen aan het beantwoorden van deelvraag 1, waren de gedeelde betrokkenheid, verschil in motivatie, verschil in kennis en professionaliteit, de verschuiving in structuur en beperkingen voor de beroepsorganisatie om vrijwilligers te ondersteunen. Om gedeeld begrip bij VVN te kunnen begrijpen en daarmee deelvraag 2 te kunnen beantwoorden, is er onder het volgende kopje gekeken naar de dynamiek tussen de twee groepen en de beelden die zij hebben over elkaar.

4.3. Gedeeld begrip

In het vorige hoofdstuk zijn de beperkingen die gelden voor een goede samenwerking besproken, hieruit kwam voort dat de balans tussen de beroepsorganisatie en vrijwilligersorganisatie moeilijk is, dat er beperkingen zijn vanuit de overheid en dat communicatie een uitdaging is binnen de organisatie. Er wordt afstand ervaren. Over deze afstand wordt gesproken door vrijwilligers en medewerkers in de gesprekken. In de districtsledenvergadering van 13 maart 2019 zijn medewerkers en vrijwilligers samen in een bijeenkomst, waarin de dynamiek tussen twee groepen zichtbaar werd. Dat wordt eerst besproken. Daarna worden de voorwaarden die uit deze observatie naar voren komen verder besproken, om vervolgens terug te komen op deelvraag 2.

Districtsledenvergadering 13 maart 2019 te Hoorn

Tijdens de districtsledenvergadering zijn beide partijen aanwezig, medewerkers en vrijwilligers. Er wordt gesproken over de structuurverandering. Het districtsbestuur wordt gedechargeerd in regio Groningen en Noord-Holland middels een pilot. Hoewel het doel van de structuurverandering meer betrokkenheid en betere ondersteuning creëren is, wordt tijdens de DLV toch veel onrust en wantrouwen bij de vrijwilligers ervaren.

“Een vrijwilliger staat op, hij vindt het onbegrijpelijk dat zo iets gedaan werd en heeft veel vragen. Hij geeft aan het gevoel te hebben gemarginaliseerd te worden als vrijwilliger. Meerdere mensen spreken vervolgens hun wantrouwen uit. Hoe worden wij hierin betrokken? (DLV 13 maart)”.

Op meerdere momenten wordt door vrijwilligers onvrede uitgesproken. Een andere vrijwilliger benoemt dat hij het niet eens is met het feit dat vrijwilligers geen eigen pinpas meer mogen hebben. Hier was voor gekozen omdat geld voorheen niet traceerbaar bleek te zijn.

“Hij verheft zijn stem en geeft aan te stoppen met zijn afdeling als “zelfs dit al niet kan””.



Ook over de communicatie heerst onduidelijkheid bij de vrijwilligers. Hier komt terug dat de vrijwilligers in het verleden situaties hebben meegemaakt waarin de communicatie niet goed was.

“Een vrijwilliger vraagt naar de contactgegevens van de nieuwe regiocoördinatoren. Het lijkt alsof het eerder is gebeurd dat mensen niet te bereiken waren. Hij lijkt angst te hebben dat dit in de toekomst weer mis gaat en dat ze het contact kwijtraken”.

“De medewerkers reageren voor mijn gevoel koeltjes op de opmerkingen van vrijwilligers. Ik kan moeilijk inschatten of dat komt doordat dingen al eerder zijn besproken en ze daarom niet opnieuw de discussie daarover willen starten, of dat ze de vrijwilligers daadwerkelijk niet willen betrekken in het proces. Feit is in ieder geval dat de discussie wordt afgehouden”.

De meeste aanwezige vrijwilligers waren rond de pensioenleeftijd en leken de behoefte te hebben aan formaliteit. Een van de aanwezigen leek het lastig te vinden dit los te laten.

“Het waren vooral mannen en een vrijwilliger ging ook keurig elke keer staan en gaf een pleidooi over hetgeen wat hij vond. Je kon duidelijk merken dat hij behoefte had aan die formaliteit. “Zonder bestuur een district laten functioneren? Dat kan toch niet?” (DLV 13 maart)”.

In deze observatie is te zien dat medewerkers de intentie hebben om meer betrokkenheid te creëren. De nieuwe structuur is ontwikkeld om te zorgen voor betere communicatie met de vrijwilligers en meer betrokkenheid. Toch wordt het niet op die manier ontvangen door de vrijwilligers. In de observatie is angst en frustratie te herkennen. Er lijkt een discrepantie te bestaan tussen de intentie van de beroepsorganisatie en de manier waarop vrijwilligers dit ervaren. De vraag die hieruit naar boven komt is: waar komt de discrepantie tussen de opvattingen van de beroepsorganisatie en de opvattingen van de vrijwilligersorganisatie vandaan? Om deze vraag te beantwoorden wordt is allereerst gekeken naar het beeld dat de medewerkers hebben over de vrijwilligers en vervolgens wordt gekeken naar het beeld dat de vrijwilligers over de beroepsorganisatie hebben. Aangezien deelvraag 3 naar beelden gevraagd wordt, sluit dit ook goed aan op de beelden die vrijwilligers en medewerkers over elkaar hebben. Deze twee vragen worden aan het einde van de paragraaf besproken.

4.3.1. Beeld medewerkers over vrijwilligers

Zoals hierboven benoemd, lijkt er een discrepantie te bestaan tussen het beeld wat de medewerkers hebben van de vrijwilligers en andersom. Onder dit kopje wordt besproken welk beeld de medewerkers hebben van de vrijwilligers. In de gesprekken met medewerkers wordt benoemd, zoals ook al bleek in hoofdstuk 4.2, dat communicatie met vrijwilligers een uitdaging is. Er zijn veel schakels in het netwerk waartussen gecommuniceerd moet worden en dit gaat nog wel eens mis.

“Misschien ervaringen uit het verleden, maar dat kan ik niet zo goed zeggen. (..)Ik weet wel dat er wel altijd problemen zijn met communicatie, dus dat er vanuit landelijk iets wordt geregeld en dat de afdelingen daar niet van op de hoogte zijn. Ja dat gebeurt gewoon. Omdat er zoveel georganiseerd wordt en er is contact met verschillende mensen. (..) We proberen het onwijs goed in de gaten te houden, maar dat lukt niet altijd en ik denk dat daar wel een deel van dat wantrouwen vandaan komt. Van jullie doen ook maar gewoon wat je wilt”.

In de gesprekken komt naar voren dat medewerkers merken dat vrijwilligers hen vaak confronteren met zaken die in het verleden gebeurd zijn. Ze merken een verbitterde houding bij de vrijwilligers. Een van de respondenten geeft aan dat deze houding volgens hem komt omdat mensen al een langere tijd



bij VVN vrijwilliger zijn en er veel dingen verkeerd zijn gegaan in het verleden. Een andere respondent noemt hier een concreet voorbeeld bij.

“..in het verleden zijn veel dingen fout gegaan, mensen hebben veel meegemaakt. Er zitten adviseurs tussen die dat elke keer weer aanhalen. En ik snap best dat je daar wat over kwijt wilt, maar we hebben ook een agenda hier te bespreken (..) En het is denk ook wel even de kunst voor die mensen om dat naast zich neer te leggen en met een open vizier verder te gaan”.

“.. dat je mij dan zo onbeschoft aanspreekt. En dat is allemaal gebaseerd op ervaringen uit het verleden en daar heb ik natuurlijk helemaal geen boodschap aan (..) Ik heb ze toen gebeld en gezegd, je hoeft me niet te bedanken, maar kan je tenminste op een normale manier tegen me praten, want dat doe ik ook tegen jullie. Toen kwam een heel verhaal over mijn voorganger met de communicatie”.

Daarnaast geeft een van de respondenten aan dat volgens haar het wisselen van mensen binnen de beroepsorganisatie ook voor frustratie zorgt bij de vrijwilligers. Zij hebben dan contact gehad met een contactpersoon en moeten vervolgens weer opnieuw kennismaken.

“En ik moet dan ook weer contact hebben met afdelingen. Ik kan me voorstellen dat dat ook irritatie oplevert, maar het is voor mij gewoon belangrijk om juist dat persoonlijke contact te hebben, in plaats van dat ik dingen ergens moet lezen (..) Het is handig om daar een beeld bij te hebben. Ja, maar dat er zoveel veranderingen zijn binnen de beroepsorganisatie, kan ik me voorstellen dat dat verwarrend is soms”.

Dezelfde respondent geeft aan haar rol als contactpersoon niet altijd duidelijk is bij de vrijwilligers. Ze merkt bij de vrijwilligers dat ze bang zijn dat de beroepsorganisatie hun werk als vrijwilliger overneemt.

“Mijn rol is niet altijd duidelijk, ik probeer het wel altijd duidelijk te maken, maar ik merk dat bij een paar afdelingen zeker de angst is dat ik of de landelijk organisatie het overneem (..) Dat zit echt heel erg diep bij sommige. Ik kan niet eens een algemeen beeld scheppen daarvan, want het is ook bij iedereen ook weer op een andere manier begonnen, dit wantrouwen, bij de mensen bij wie het zit”.

De laatste opmerking waarin de respondent benoemt dat er verschillen zijn in het wantrouwen, wordt ook benoemd door een andere medewerker. Volgens hem zijn voor hen de actieve vrijwilligers, het meest lastige personen om mee om te gaan.

“Mijn ervaring is een beetje dat de meest actieve vrijwilligers de meest moeilijke zijn. Die stoppen er gigantisch veel tijd in, maar die vinden ook dat ze precies weten hoe alles moet, maar die vinden ook dat andere mensen zich aan hun moeten aanpassen in hoe dat moet”.

Dit verschil wordt ook benoemd door een van de andere respondenten. Volgens haar heeft zeker niet iedereen een verbitterde houding. Sommige vrijwilligers vinden het fijn om samen te werken, sommige vrijwilligers hebben het gevoel dat de beroepsorganisatie hun werk komt overnemen.

“Het is gewoon opvallend, dat sommige mensen het wel heel erg fijn vinden om samen te werken en dat anderen het idee hebben dat je opdrachten komt inpikken. Dat maakt het wel interessant, iedereen staat er anders in. (..) Soms heb je onwijs leuke gesprekken en dan ben je duidelijk voor hetzelfde doel bezig. En dan vind ik het heel leuk en soms is het onwijs ondankbaar werk”.



Ze geeft ook aan dat ze probeert de vrijwilligers als collega's te zien. Dit lukt niet bij allemaal, voornamelijk bij de vrijwilligers die willen samenwerken, komt ook daadwerkelijk een goede samenwerking tot stand.

“Dat ligt een klein beetje aan de afdeling eigenlijk. Niet als klant, maar als collega's. Dat ligt een beetje aan de afdeling in hoeverre dat werkelijkheid wordt. (..) sommige afdelingen vinden het heel erg leuk om samen te werken. En je hebt ook afdelingen die ook geen bemoeienis willen vanuit landelijk, dus dan voelt het niet als collega's”.

Het verschil in behoefte is iets wat vaker benoemd wordt door medewerkers. Zij merken verschillen in de mate waarin vrijwilligers betrokken willen zijn.

“Soms doen vvn afdelingen het ook helemaal zelf dan komen wij helemaal niet daarbij van pas (..) Dus dat is eigenlijk het leveren van maatwerk, van ja wat kun je als afdelingsvrijwilligers aan, wat niet, en wat wil je en kun je doen? Dus wij maken daar afspraken over”.

Volgens een van de medewerkers zitten vrijwilligers vaak lang op dezelfde plek en geven ze aan de medewerkers aan het fijn te vinden zoals het nu gaat. Ze staan niet open voor verandering volgens de respondent.

“Zij zijn gewoon heel blij met hoe ze het doen. “Dan kan Vincent komen en die doet het met een kwinkslag”. Die hebben daar allemaal ideeën bij en dat doen ze ook al jaren dus ik begrijp dat ook. (..) En ik snap het ook wel ergens, de meeste mensen doen dit al 20 jaar en dan komen er allemaal van die meisjes die komen daar even met jou praten met de gemeente over hoe het moet. En ik snap wel dat je daar enig wantrouwen over hebt”.

Door een van de respondenten wordt genoemd dat vrijwilligers vaak vasthouden aan hun eigen manier van activiteiten organiseren. Ze zijn overtuigd dat hun manier de beste is en op een andere manier doen ze het simpelweg niet. De eigen vrijheid lijkt hier volgens haar in mee te spelen.

“Maar dat is een lastig gesprek, want als je die opfriscursus nou doet zoals die door de provincie is goedgekeurd en betaald wordt, kunnen jullie gewoon doorgaan. Maar dat willen ze dan niet, want dat is een slechte cursus, want zoals zij het doen is eigenlijk de enige manier waarop het goed is. En als we het zo moeten doen, dan hoeft het van ons niet (..) En ik denk toch ook wel dat het eigen 'toko' hebben meespeelt. Ze hadden hun eigen manier, en dat ging gewoon heel goed. En nu moeten ze als ze door willen, een manier doen die is opgelegd door iemand anders. Dus je wordt weer beperkt in je vrijheden en hoe je het wilt inrichten”.

Een mogelijke verklaring die een van de respondenten geeft voor de houding van sommige vrijwilligers, is dat de vrijheid die vrijwilligers bij VVN krijgen, bepaalde mensen aantrekt. Mensen die activiteiten graag op hun eigen manier organiseren en weinig bemoeienis van de beroepsorganisatie willen.

“Het is een beetje psychologie van de koude grond, maar ik kan me voorstellen dat er een paar mensen zijn.. ja, als je dat lukt vindt [die vrijheid], dat er dan soms andere mensen zijn die daarbij komen en dat je dan snel als bedreiging ziet. Dat is mijn theorie”.

Een andere verklaring voor de starre houding die vrijwilligers hebben lijkt overeen te komen met mensen van dezelfde generatie, geeft een van de respondenten aan.

“Maar dat is echt gebaseerd met mijn eigen ervaringen met alle mensen van deze generatie, waaronder mijn eigen ouders”.



Een toevoeging die een van de medewerkers noemt is dat de houding die sommige vrijwilligers laten zien niet alleen door de medewerkers wordt ervaren. Verkeersouders hebben in het verleden ook last gehad van de ouders van vrijwilligers volgens hem.

“We hadden in het verleden kennissessies met verkeersouders en vrijwilligers, maar dat hebben we uit elkaar getrokken omdat verkeersouders helemaal gek werden van die oude lui uit die afdelingen. Die zaten altijd maar te klagen en te zeuren en te zeiken. Die verkeersouders zijn wat meer relatief jonge mensen”.

In deze citaten is te zien dat medewerkers erover eens zijn dat zij bij vrijwilligers een verbitterede houding ervaren. Medewerkers worden vaak geconfronteerd met vrijwilligers die in het verleden vervelende ervaringen hebben gehad met de beroepsorganisatie. Door moeilijke communicatie worden deze slechte ervaringen soms aangevuld en ontstaat er wantrouwen. Aangezien vrijwilligers lang op een plek zitten en ze bovendien veel vrijheid krijgen in de manier waarop ze de afdeling besturen, hebben ze vaak hun eigen werkwijzen ontwikkeld en houden ze hier graag aan vast. Er wordt gesproken over leeftijd als mogelijke verklaring voor deze starre houding. Onder het volgende kopje wordt besproken wat het beeld is dat vrijwilligers hebben over de beroepsorganisatie.

4.3.2. Beeld vrijwilligers over beroepsorganisatie

Een van de vrijwilligers geeft aan soms een gebrek aan betrokkenheid te voelen vanuit de beroepsorganisatie. Hij geeft aan dat hij niet altijd het gevoel heeft dat vrijwilligers als klant worden behandeld door de medewerkers, terwijl dat voor zijn gevoel wel zou moeten.

“Nou begrip, ik denk niet bij iedereen, maar dat er nog bij een aantal een verkeerde instelling zit. Dat bedoel ik dus niet klant gericht zijn naar mensen in die lokaal bezig zijn. Voor mij is dat het sleutelwoord. Als iedereen in een landelijke organisatie ook klantgericht zou zijn naar de lokale vrijwilligers, zou dat al een heel eind oplossen”.

Daarnaast benoemt hij de ontwikkelingen die hij ziet vanuit zijn rol in de verenigingsraad. Hij ziet dat daar ontwikkelingen besproken worden en hij maakt zich zorgen.

“.. en als je dan kijkt naar de ontwikkelingen vanuit de verenigingsraad, ik krijg heel veel input en kennis van waar gaan we naartoe? Nou wat ik zie is op een gegeven moment een organisatie die de regenten instelling heeft van wij zitten hier, wij zijn ingehuurd of je nou als vrijwilliger binnen het bestuur of de verenigingsraad zit. Of dat je als beroepskracht zit, van wij weten het en wij vertellen hoe het moet”.

Vrijwilligers geven aan moeite te hebben met het feit dat ze als vrijwilliger contributie moeten betalen. Een van de respondenten geeft aan dat hij merkt dat het mensen tegenhoudt om vrijwilliger te worden, een andere vrijwilliger geeft aan dat hij het als een belediging vindt voelen.

“Dat vinden we nog steeds een raar iets. Je bent vrijwilliger, je steekt er je eigen tijd in, en dan mag je ook nog een bijdrage leveren van 25 euro. Het gaat niet om het geld, maar om het principe en je houdt er ook mensen mee buiten de deur. Deze man wil wel in het bestuur, maar ja je moet dan wel 25 euro betalen. "Ja, moet dat dan?". Werkt weerstand op. En ik heb er ook moeite mee. Je steekt er 70/80 misschien wel meer uur in”.

“..krijg ik dus vandaag een brief van de waarnemend directeur.. dat ik weer contributie mag betalen, zodat vrijwilligers hun werk goed kunnen doen, heel algemeen, alsof ik gewoon een normaal lid ben. Dan denk ik, ik vind het bijna beledigend”.



Een andere respondent geeft aan dat ze weinig wordt betrokken in de besluitvorming. Er wordt weinig over gecommuniceerd en ze geeft dat het een hiërarchische organisatie is waar ze niks te zeggen heeft.

“Er kwam wel een flinke reorganisatie, toen hadden ze allerlei plannen, maar dat gaat allemaal een beetje langs me heen ja. Dat is een beetje een rijdende trein en daar kunnen we wel op gaan schieten, maar dat heeft toch geen enkele zin”.

Toch wordt door vrijwilligers aangegeven dat er verschillen behoeftes zijn als het gaat om betrokkenheid. De ene vrijwilliger wil zich gewoon bezig houden met projecten in de buurt en de andere vrijwilliger wil meer betrokken worden in de besluitvorming en zelfs actief zijn in werkgroepen waarin beroepskrachten en vrijwilligers samenwerken.

“De mensen uit de regio's zouden veel meer betrokken moeten worden in de projecten in de regio's. Er zijn natuurlijk mensen die daar geen behoefte aan hebben, die gewoon hun ding willen organiseren en puur willen uitvoeren. maar er zijn ook mensen die wel meer willen, die zouden veel meer betrokken moeten worden in een soort denktanks”.

“Als je naar het hoofdbureau kijkt, er komt zoveel op je af he, verkeersouders, snelheidscontroles, buurtacties, ja als je dat wil kan je daar dagen mee bezig zijn. Ja dat is iets wat wij niet echt ambiëren. Er zijn misschien afdelingen die dat hartstikke leuk vinden om te doen”.

Een van de vrijwilligers geeft aan te merken dat binnen de beroepsorganisatie weinig eenheid heerst. Als het beeld op tafel komt, beschrijft hij dat er volgens hem niet alleen afstand is tussen de beroepsorganisatie en vrijwilligersorganisatie, maar ook tussen de verschillende afdelingen van de beroepsorganisatie.

“Ik denk dat er delen van de lokale beroepsorganisatie zijn, waar die muur. Zo staat. Het is niet alleen tussen beroeps en vrijwilligers, ook nog misschien wel om de afdelingen, die zijn zo met hun eigen zaken bezig en die weten niet eens wat de andere onderdelen van de beroepsorganisatie doen”.

Naast dat vrijwilligers aangeven dat ze weinig betrokken worden in besluitvorming, geven ze ook aan dat ze het soms moeilijk vinden om te veranderen. Technologische veranderingen zijn daar een voorbeeld van. Een van de respondenten geeft aan dat hij het moeilijk vindt om de verkeersexamens te digitaliseren.

“Als ze dat op papier hebben, kunnen ze daar een code achter schrijven is veel makkelijker om te behappen voor de ouders. (..) Wij zagen daar toch behoorlijke problemen in, dus laten we het maar gewoon op de ouderwetse manier doen”.

Ook hier zijn weer verschillen te herkennen. Twee van de respondenten uit de vrijwilligersorganisatie geven aan juist initiatief te willen en vernieuwing te blijven stimuleren. Ze zien wel bij hun collega vrijwilligers, dat het lastig gevonden wordt.

“En dan moet alles bij het oude blijven. En dan mag er niks veranderd worden, het gaat goed zoals het gaat. Maar die missen de totale visie op de ontwikkelingen. Dat is denk ik ook een groot probleem voor VVN”.



In de citaten is te herkennen dat vrijwilligers verschillen in hun behoefte in de mate waarin zij betrokkenheid verwachten van de medewerkers. De vrijwilligers die wel de behoefte hebben om betrokken te worden bij de organisatie geven aan dat dit volgens hen te weinig gebeurt. Ze benoemen dat ze weinig worden betrokken in de besluitvorming en dat ze soms te weinig waardering ervaren vanuit de beroepsorganisatie. Ook hebben ze soms moeite met de veranderingen die spelen en de manier waarop ze daarmee om moeten gaan. Deze factoren zeggen wat over deelvraag 2. Ze beperken namelijk het gedeelde begrip tussen de vrijwilligers en medewerkers en zorgen voor de afstand die ervaren wordt in de organisatie. Minder afstand en meer nabijheid lijken dus voorwaarden te zijn voor meer gedeeld begrip. Daarnaast kan door het in kaart brengen van de beelden die de beide partijen over elkaar hebben, in de analyse onderzocht worden hoe beelden gebruikt kunnen worden om meer gedeeld begrip te creëren.

4.4. Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen besproken die belangrijk zijn voor het beantwoorden van de deelvragen en de centrale vraag. De vraag die allereerst behandeld werd is welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen de beroepsorganisatie en de vrijwilligersorganisatie. Een belangrijke overeenkomst is de hoge mate van betrokkenheid die beide partijen ervaren op het gebied van verkeersveiligheid en maatschappelijke betrokkenheid. De manier waarop zij gemotiveerd zijn verschilt echter enigszins, medewerkers zijn minder intrinsiek gemotiveerd. Ze worden meer gestuurd door financiële middelen in de motivatie die zij hebben en in de tijd die zij kunnen besteden. Ook zijn er verschillen in kennis en professionaliteit te herkennen. Naast deze verschillen en overeenkomsten zijn er een aantal factoren benoemd die voor de hele organisatie gelden, maar die invloed hebben op de samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers. Dit gaat voornamelijk om de verschuiving in de structuur en de beperkingen die de beroepsorganisatie heeft in de ondersteuning van vrijwilligers. Er bestaat een afstand tussen vrijwilligers en medewerkers, zowel fysiek als in het contact dat ze met elkaar hebben. De manier waarop vrijwilligers die afstand ervaren is mede afhankelijk van de behoefte die zij hebben om contact te hebben met de beroepsorganisatie. De afstand die ervaren wordt, komt verder terug in de moeilijke communicatie, de houding die vrijwilligers hebben tegenover medewerkers en de betrokkenheid die door (een deel van de) vrijwilligers weinig wordt ervaren onder de medewerkers. Het is interessant om in de theorie te kijken op welke manier deze factoren terugkomen, om zo de juiste koppeling te kunnen maken naar samenwerking. Bovendien is het van belang de inzichten over gedeeld begrip te koppelen aan de inzichten uit de theorie over gedeeld begrip om zo te kunnen stellen wat de voorwaarden zijn voor gedeeld begrip. Deze koppeling met theorie wordt gemaakt in hoofdstuk 5.



Hoofdstuk 5 Analyse

In het theoretisch kader zijn de verschillende theoretische concepten toegelicht die uit de hoofdvraag voortkwamen. Vervolgens zijn de concepten geoperationaliseerd en zijn thema's naar voren gekomen die zijn besproken in het resultaten hoofdstuk. In dit hoofdstuk worden de thema's die naar voren zijn gekomen uit de resultaten gekoppeld aan de theoretische inzichten die zijn verkregen in hoofdstuk 2. Een van belangrijkste inzichten die in hoofdstuk 2 naar voren kwam, bleek dat samenwerken in een hybride organisatie vaak voor ambiguïteit en vaagheid zorgt. De dynamiek tussen vrijwilligers en medewerkers zorgt door verschillen in motivatie, beloning en betrokkenheid voor spanningen die invloed hebben op de samenwerking. Professionalisatie speelt hierin een belangrijke rol. De zogenaamde 'cross-boundary' samenwerking wordt versterkt als beide groepen een basis begrip hebben van de waarden, assumpties en perspectieven die gelden voor de andere groep. Het is belangrijk dat hier respect, waardering en tolerantie voor de verschillen met de andere groep bestaat. Deze inzichten worden gebruikt om de resultaten uit hoofdstuk 4 te analyseren en vervolgens de deelvragen en hoofdvraag te kunnen beantwoorden in hoofdstuk 6. In dit hoofdstuk worden allereerst de behoeftes en attitude van vrijwilligers besproken, vervolgens de verschuiving in de structuur en tot slot de betrokkenheid vanuit de beroepsorganisatie.

5.1. Behoefte van vrijwilligers

Vrijwilligers hebben verschillende behoeftes. De verschillen zijn voornamelijk te zien in de mate van activiteit en betrokkenheid. Wellens & Jegers (2014) stellen dat het met name voor non-profit organisaties belangrijk is inzicht te krijgen in de behoeftes en doelen van vrijwilligers om te zorgen dat er verbeteringen kunnen plaatsvinden in de verhoudingen met vrijwilligers. Een van de behoeftes die belangrijk is voor vrijwilligers, is sociaal contact. Voor veel van hen is het zelfs een van de belangrijkste redenen om vrijwilligerswerk te doen. Dit is in lijn met de theorie. Sociaal contact is vaak een van de grootste redenen voor mensen om vrijwilligerswerk te doen (Boezeman & Ellemers, 2009; Henderson & Sowa, 2019). Volgens Alfes (2018) en Haski-leventhal & Cnaan (2009) hebben socialisatieprocessen een belangrijke functie in de tevredenheid en betrokkenheid van vrijwilligers. Ze kunnen zich identificeren met de groep, groepsnormen adopteren, of de groep leiden. De behoefte van vrijwilligers om sociale relaties op te bouwen, zorgt voor meer sociale cohesie in de organisatie en kan daarom gezien worden als kracht (van Bochove et al., 2018). Een andere behoefte die naar voren komt in de resultaten, is de behoefte aan vrijheid. Dit is dan ook veel voor vrijwilligers een van de redenen waarom zij specifiek voor VVN kiezen. Ze mogen hun eigen bestuur vormen en zelf bepalen welke activiteiten ze organiseren. Met het bestuur zijn ze geheel zelf verantwoordelijk voor de afdeling. Als gekeken wordt naar de theorie, blijkt dat vrijwilligers meer betrokkenheid en toewijding laten zien als zij het gevoel hebben te kunnen kiezen voor vrijwilligerswerk en niet verplicht worden (Bidee et al., 2013). Als zij zelf mogen beslissen welke activiteit ze uitvoeren, wordt dit gevoel versterkt. Aangezien de vrijwilligers veel autonomie krijgen, zou het gevoel van betrokkenheid groot moeten zijn. Uit de resultaten blijkt dat de betrokkenheid groot is, niet alleen onder vrijwilligers, maar ook onder medewerkers. Deze betrokkenheid komt tot uiting in de houding van vrijwilligers. Daar wordt onder het volgende kopje verder op ingegaan.

5.2. Attitude van vrijwilligers

Alhoewel er verschillen zijn in de manieren waarop het geuit wordt, zijn vrijwilligers en medewerkers beide betrokken bij de missie van de organisatie en vinden ze verkeersveiligheid belangrijk. Onder de medewerkers geldt dat ze het leveren van een maatschappelijke bijdrage in het algemeen belangrijk vinden. Vrijwilligers vinden daarentegen specifiek de verkeersveiligheid belangrijk. De vrijwilligers laten meer passie zien dan de medewerkers. Opvallend is, dat in de theorie het tegengestelde wordt beweerd. Liao-Troth (2001) stelt dat vrijwilligers minder binding hebben met de organisatie dan



medewerkers, omdat zij kunnen vertrekken wanneer zij willen. Bij VVN is juist te herkennen dat de vrijwilligers meer binding hebben met de organisatie. Zij zitten vaak ook veel langer bij VVN dan de medewerkers. Hieruit komt voort dat vrijwilligers vaak hoge eisen stellen.

De leeftijd van vrijwilligers ligt grotendeels rond de pensioenleeftijd en dit kan mogelijk een verklaring zijn voor hoge eisen die zij stellen. Rochester et al. (2016) stellen namelijk dat 'baby-boomers' vaak veel eisen stellen en hoge verwachtingen hebben. Dit komt volgens de auteurs omdat zij ongekende welvaart en persoonlijke vrijheid hebben ervaren en bovendien beter zijn opgeleid dan hun voorouders. Voor de medewerkers van VVN is dit een uitdaging in hun omgang met de vrijwilligers, omdat zij niet altijd aan die verwachtingen kunnen voldoen. Daarnaast werken vrijwilligers vaak al een lange tijd bij VVN en hebben ze soms negatieve ervaringen opgebouwd in het verleden door slechte communicatie en weinig betrokkenheid vanuit de beroepsorganisatie. Dit zorgt ervoor dat ze het vertrouwen zijn verloren in de beroepsorganisatie. Ook speelt het feit dat ze erg betrokken zijn bij de organisatie mee. Ze hebben hierdoor een duidelijke mening over de gang van zaken binnen de organisatie en dit wordt ook nog eens versterkt door de grote mate van autonomie die zij krijgen. Zij hebben hun eigen werkwijze ontwikkeld en dat is volgens hen de enige juiste. Deze attitude lijkt versterkt te worden doordat er steeds minder vrijwilligers actief zijn. De beroepsorganisatie neemt door deze leegloop meer werk over en hierdoor hebben de vrijwilligers het gevoel aan de kant gezet te worden. Door dit gevoel zorgen ze nog meer dat ze gehoord worden en stellen ze nog meer eisen.

De leegloop en vergrijzing ontstaat enerzijds omdat de huidige vrijwilligers steeds ouder worden, anderzijds omdat het moeilijk is nieuwe vrijwilligers aan te trekken. Als gekeken wordt naar de theorie is het geen verrassing dat VVN moeite heeft met het aantrekken van nieuwe vrijwilligers. Er is volgens Kreutzer & Jäger (2011) namelijk een verandering in de omgeving gaande: de manier waarop mensen vrijwilligerswerk willen doen is volgens hen aan het veranderen. Volgens Hustinx (2009) lijkt het erop dat het individuele eigenbelang steeds sterker op de voorgrond treedt ten koste van het gemeenschappelijke belang. Tijd wordt steeds minder geïnvesteerd in een vereniging of vrijwilligersorganisatie. Steeds meer worden solidariteitsgevoelens geuit door eenmalig op te stappen in een protestmars of door financiële steun te geven aan een goed doel. Vrijwilligers willen zich dus minder binden aan een organisatie voor de lange termijn. De beroepsorganisatie is zich bewust van deze verandering en zoekt naar een oplossing. Ze richten zich meer op de 'korte termijn vrijwilligers'. Dit zorgt echter voor een verandering in de structuur van de organisatie, want op deze manier krijgt de beroepsorganisatie een andere rol. In eerste instantie is de beroepsorganisatie ontstaan om de vrijwilligers te ondersteunen, maar nu is er een verschuiving gaande waarin vrijwilligers juist meer ondersteunend aan de beroepsorganisatie worden. In de volgende paragraaf wordt op de structuurverandering verder ingegaan.

5.3. Verschuiving in de structuur

Er is onduidelijkheid over de rol van de beroepsorganisatie ten opzichte van de vrijwilligersorganisatie. Deze ambiguïteit is in lijn met de theorie. Kreutzer & Jäger (2009) benoemen dat met name non-profitorganisaties vaak te maken krijgen met een hoge mate van ambiguïteit. Ook Brandsen, van de Donk en Putters (2005) stellen aan dat organisaties in de non-profitsector vaker last hebben van problemen met grenzen en vaagheid. Volgens Kreutzer & Jäger (2009) komt dat omdat deze organisaties ten eerste vaak opereren in een ambigue omgeving en ten tweede identiteiten hebben die bestaan uit tegengestelde elementen. Dit zorgt voor tegenstrijdige overtuigingen over de identiteit van de organisatie en dit kan een significante negatieve impact hebben. Studer & Von Schnurbein (2013) noemen ambiguïteit in de identiteit van de organisatie als veelvoorkomende oorzaak van conflict. De duale identiteit van de organisatie komt ook terug bij VVN, door het spanningsveld tussen de beroepsorganisatie en de vrijwilligersorganisatie. Kreutzer & Jäger (2011) geven aan dat het vaak



komt doordat de identiteiten vaak uit tegengestelde elementen bestaan waarbij actoren uit verschillende professies komen en omdat ze responsief moeten zijn naar meerdere stakeholdergroepen. De responsiviteit die verwacht wordt naar verschillende stakeholdergroepen is terug te zien in de samenwerkingen in het netwerk met overheden en instanties. Verschillende professies zijn in zekere zin het geval, aangezien binnen de beroepsorganisatie meer sprake is van specialistische kennis en vrijwilligers over het algemeen wel een achtergrond hebben op het gebied van verkeer, maar meer algemeen werkzaam zijn. Deze spanning komt ook terug in de spanning tussen professionals en amateurs (McAllum, 2018). Aangezien de beroepsorganisatie steeds professioneler wordt en de vrijwilligers niet meegaan in deze verandering, hebben de vrijwilligers nog meer het gevoel dat zij achterblijven en minder belangrijk gevonden worden. Vrijwilligers geven tot slot aan moeite te hebben met de houding die de beroepsorganisatie aanneemt ten opzichte van de vrijwilligersorganisatie. Dit wordt besproken onder het volgende kopje.

5.4. Betrokkenheid

Vrijwilligers hebben het gevoel niet genoeg te worden betrokken bij veranderingen in de organisatie. Ze zijn niet op de hoogte van wat er gebeurt in de beroepsorganisatie. Voor medewerkers moeilijk is vrijwilligers op een goede manier te communiceren, aangezien de organisatie een groot netwerk heeft en er veel geschakeld moet worden met verschillende partijen. Bovendien blijkt uit de resultaten dat er veel afstand bestaat, ook bijvoorbeeld fysieke afstand geldt voor de organisatie (Nesbit, Christensen & Brudney, 2018). Daarnaast speelt ook de behoefte van de vrijwilligers mee in de mate waarin zij contact willen. Dit mogen zij zelf bepalen. De mate waarin zij vrijheid krijgen om hun eigen keuzes te maken speelt hierin dus ook mee. Als gekeken wordt naar theorie is de ambiguïteit en de verschillende percepties die in het netwerk ontstaan, typisch voor non-profitorganisaties (Weber & Khademan, 2008). De uitdaging is volgens de auteurs om op een zodanige manier kennis te delen, dat het op een juiste manier ontvangen en begrepen wordt, zodat er een bron van kennis ontstaat voor interactie op basis van gedeeld begrip. Voor VVN is dit creëren van gedeeld begrip een uitdaging. De beroepsorganisatie wil namelijk de vrijwilligers wel betrekken, maar ze wordt beperkt door een aantal factoren. Ten eerste door afhankelijkheid van subsidies overheid. Deze subsidie is onlangs verlaagd en hierdoor heeft de beroepsorganisatie minder subsidie gekregen voor ondersteuning van vrijwilligers, waardoor de medewerkers minder tijd kunnen besteden aan het ondersteunen van vrijwilligers. Tegelijkertijd is er sprake van hoge werkdruk, wat de capaciteit om te zorgen voor goede ondersteuning vermindert.

Ten tweede worden er vanuit de overheid steeds hogere eisen gesteld aan kwaliteit. De beroepsorganisatie wordt op deze manier beperkt in de mogelijkheid om vrijwilligers in te zetten. Door leeftijd is kennis verouderd en zijn certificaten verlopen, waardoor zij minder van toegevoegde waarde zijn. Bovendien wordt de beroepsorganisatie gedwongen zelf te professionaliseren, wat zorgt voor hogere eisen aan vrijwilligers en een grotere afstand tussen de beroepsorganisatie en vrijwilligersorganisatie (McAllum, 2018). Studer & Von Schurbein (2013) noemen angst voor kwaliteitsverlies als oorzaak voor conflict in organisaties waarin betaalde medewerkers en vrijwilligers samenwerken. Echter benoemen zij dat deze angst vaak komt door beperkte vrijwilligersbetrokkenheid. Bij VVN zijn vrijwilligers juist erg betrokken en is van deze angst geen sprake. Een uitdaging die wel bevestigd wordt in de theorie, is het vinden van de een balans tussen de waarde van professionaliseren en de waarde van het betrekken van vrijwilligers te herkennen bij VVN. Volgens Nesbit, Christensen & Brudney (2018) stellen dat naarmate een organisatie groeit en professionaliseert, de invloed van de amateur vrijwilligers verminderd wordt. De organisatie wordt zo steeds minder afhankelijk van vrijwilligers en zal ook minder vrijwilligers inzetten (Hwang & Powell, 2009; Nesbit, Christensen & Brudney, 2018). Hwang & Powell (2009) stellen dat de non-profitsector steeds meer gaat professionaliseren en vrezen dat dit leidt tot dominantie van instrumentele



oriëntatie ten opzichte van het bereiken van organisatie doelen. Deze verschuiving levert negatieve reacties op bij vrijwilligers (McAllum, 2018). Om hier meer grip op te krijgen is gedeeld begrip nodig.

5.5. Gedeeld begrip

Zogenaamde ‘cross-boundary’ samenwerking wordt versterkt als beide partijen een basis begrip hebben van de waardes, assumpties en perspectieven van de andere groep (Hislop, 2013). Het is belangrijk dat hier respect, waardering en tolerantie voor de verschillen bestaan. Dit creëren van meer gedeeld begrip kan in een aantal factoren iets opleveren voor betere samenwerking. Door te zoeken naar overeenkomsten kan er mogelijk een bron ontstaan waarin medewerkers en vrijwilligers elkaar vinden in interactie. Dit is in hybride organisaties, en dus bij VVN, extra relevant omdat daar mensen samenwerken met verschillende achtergronden en verschillende interesses (Maitlis, 2005; Weber & Khademian, 2008).

Als gekeken wordt naar de definitie van gedeeld begrip, zoals benoemd in hoofdstuk 2, komt terug dat de coördinatie van elkaars gedrag, het respect voor elkaar gedrag en het realiseren van gezamenlijke doelen belangrijk is (Smart et al. 2009). Van gezamenlijke doelen is zeker sprake bij VVN. De maatschappelijke betrokkenheid en het gezamenlijk nastreven van betere verkeersveiligheid is een goed voorbeeld van een overeenkomst die als bron voor gedeeld begrip kan fungeren. Daarnaast is het wegnemen van de angst belangrijk voor de vrijwilligers. Als zij begrijpen waarom de verandering plaatsvindt en hoe de beroepsorganisatie omgaat met deze verandering en de medewerkers deze angst van de vrijwilligers meer begrijpen kunnen ze elkaar potentieel beter vinden. Veel van deze angst is gebaseerd op aannames en deze kunnen weggenomen worden door gedeeld begrip (Hislop, 2013). Aangezien angst een grote rol speelt in de attitude van vrijwilligers en die attitude een bron van frustratie is onder medewerkers, kan het wegnemen van die angst, op die manier ook voor meer begrip van medewerkers richting vrijwilligers zorgen.

Voor het creëren van gedeeld begrip moeten verschillende soorten grenzen overgestoken worden (Carlile, 2002). Ten eerste syntactische grenzen, hierbij gaat het om een compatibel middel om kennis te delen, bijvoorbeeld taal. Bij VVN is dit belangrijk, aangezien het gaat om goede communicatie en het gebrek aan goede communicatie een van de oorzaken is van het gevoel van angst dat bestaat onder vrijwilligers. De rol van ‘boundary spanners’ is hier belangrijk om serieus te nemen. Bij VVN zijn dit de contactpersonen die relaties bouwen tussen medewerkers en vrijwilligers en andere stakeholders in het netwerk. Bij VVN is het inzetten van contactpersonen effectief gebleken en ook in de theorie komt dit terug. De contactpersoon, of ‘boundary spanner’ zoals het in de theorie genoemd wordt, kan namelijk zorgen voor vertaling van boodschappen in de taal van de ontvangende partij. Dit kan verwarring en ambiguïteit wegnemen en gedeeld begrip over grenzen stimuleren (Van Meerkerk en Edelenbos, 2018).

Ten tweede semantische grenzen, hierbij gaat het erom dat de ontvangen kennis op de juiste manier geïnterpreteerd wordt. ‘Boundary objects’ zijn hier een goede manier voor. Deze kunnen ervoor zorgen dat kennis op een juiste manier ontvangen wordt en kunnen richting geven voor onderhandeling, discussie of gedeelde activiteit. Het zijn entiteiten die zowel linguïstisch als symbolisch kunnen zijn (Hislop, 2013). Bijvoorbeeld het gebruik van beelden als ‘boundary objects’, kunnen volgens Jacobs & Heraclous (2006) politiek gevoelige issues naar boven brengen. In het geval van VVN zou de verandering die gevoelig ligt onder de vrijwilligers, tastbaar gemaakt kunnen worden door er een beeld van te maken, net als in de interviews is gedaan in dit onderzoek. In dit geval kunnen beelden zorgen dat mensen hun ervaringen makkelijker uitdrukken (Alvesson, 2012), zodat vrijwilligers beter kunnen aangeven waar hun angst ligt en medewerkers beter kunnen aangeven hoe zij beperkt worden. Op die manier kunnen beide partijen meer begrip voor elkaar hebben.



5.6. Samenvatting

Een van belangrijkste inzichten die in hoofdstuk 2 naar voren kwam, bleek dat samenwerken in een hybride organisatie vaak voor ambiguïteit en vaagheid zorgt. Dit komt ook terug bij VVN, in de factoren die beperkend en onveranderlijk zijn in de samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers, zoals bijvoorbeeld afhankelijkheid van subsidies, de steeds hogere eisen die gesteld worden vanuit de omgeving en de generatiekloof tussen medewerkers en vrijwilligers.

Een ander inzicht uit hoofdstuk 2 was dat de dynamiek tussen vrijwilligers en medewerkers zorgt voor spanningen in de samenwerking door verschillen in motivatie, beloning en betrokkenheid. Deze verschillen zijn ook bij VVN te herkennen en komen terug in de behoefte van vrijheid van vrijwilligers, de passie en betrokkenheid die vrijwilligers meer laten zien dan medewerkers, door de grotere intrinsieke motivatie die zij hebben. Ook de behoefte aan sociaal contact en de motivatie om (nieuwe) sociale relaties aan te gaan is een verschil met medewerkers. Verder speelt het verschil in professionalisatie een belangrijke rol. Medewerkers zijn veel meer bezig met professionaliseren dan vrijwilligers, waardoor meer spanning bestaat in samenwerking.

Tot slot had het laatste inzicht uit hoofdstuk 2 betrekking op de 'cross-boundary' samenwerking die versterkt wordt als beide partijen een basis begrip hebben van de waarden, assumpties en perspectieven van de andere groep. Het gaat erom dat waarden, assumpties en perspectieven van de andere groep begrepen en gerespecteerd worden. Daarnaast dient er gezocht te worden naar overeenkomsten die de brug kunnen slaan tussen de vrijwilligers en medewerkers. Een van de overeenkomsten is de betrokkenheid die vrijwilligers en medewerkers ervaren bij de verkeersveiligheid. Dit zou als bron voor gedeeld begrip kunnen fungeren. 'Boundary objects' kunnen gebruikt worden om vanuit daar meer gedeeld begrip te creëren.



Hoofdstuk 6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Deze beantwoording is voortgekomen uit de context die geschetst is en de onderzoeksvragen die in hoofdstuk 1 zijn opgesteld. Vervolgens zijn in hoofdstuk 2 de begrippen uit de onderzoeksvraag geconceptualiseerd om te zorgen dat de vraag te onderzoeken was. Vervolgens is de onderzoeksvraag in hoofdstuk 3 geoperationaliseerd. In hoofdstuk 4 zijn de bevindingen die bijdroegen aan het beantwoorden van de deelvragen uiteengezet en in hoofdstuk 5 zijn deze aan de hand van theorie verklaard. In dit hoofdstuk worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. Tot slot worden aanbevelingen gedaan voor de praktijk, wordt gereflecteerd op het onderzoek en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

6.1. Conclusie

Om inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen aan betere samenwerking en bovendien te onderzoeken of gedeeld begrip kan bijdragen aan de verbetering van deze samenwerking, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Welke factoren beïnvloeden de samenwerking tussen de beroepsorganisatie en vrijwilligersorganisatie en kan gedeeld begrip bijdragen aan de verbetering van deze samenwerking?

De vraag is opgedeeld in twee deelvragen. De eerste deelvraag was: *“Welke factoren beïnvloeden de huidige samenwerking tussen de vrijwilligers en medewerkers van VVN?”* In het beantwoorden van deze deelvraag zijn een aantal factoren naar voren gekomen die invloed hebben op de samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers. Belangrijk hierbij is dat er een onderscheid gemaakt kan worden in soorten factoren. Er zijn namelijk ten eerste factoren die zorgen voor een beperking in de samenwerking, maar die niet te veranderen zijn. Ten tweede zijn er factoren die de samenwerking beperken, maar wel potentieel kunnen verbeteren. Ten derde zijn er factoren die de samenwerking versterken. Deze factoren worden per categorie besproken.

Ten eerste de factoren die onveranderlijk zijn. Hierbij gaat het voornamelijk om factoren die voortkomen uit de omgeving. De vermindering van subsidies, de steeds hogere eisen die gesteld worden en bovendien het feit dat de rol van vrijwilligerswerk in de maatschappij aan het veranderen is. Mensen doen steeds minder vrijwilligerswerk en als ze wel doen, doen ze dit meer op projectbasis. Daarnaast zijn de huidige vrijwilligers vaak rond de pensioenleeftijd en is er sprake van vergrijzing. Deze factoren zijn een beperking in de samenwerking, omdat de werknemers minder tijd en capaciteit hebben om vrijwilligers te ondersteunen en minder vrijwilligers kunnen inzetten omdat er minder beschikbaar zijn, of omdat ze niet voldoen aan de kwaliteitseisen. Ze worden hierdoor gedwongen om andere oplossingen te zoeken en hierdoor verandert de rol van de traditionele vrijwilliger.

De factoren die de samenwerking beperken, maar wel potentieel kunnen verbeteren, worden beïnvloed door bovenstaande factoren. Door de veranderingen in de omgeving wordt de huidige groep traditionele vrijwilligers steeds kleiner. Zij merken dat zij steeds minder belangrijk gevonden worden door de medewerkers en voelen zich hierdoor achtergesteld. Ze zijn bang dat de vrijwilligersorganisatie steeds meer wordt overgenomen door de beroepsorganisatie. Door deze angst en door de hoge mate van betrokkenheid van vrijwilligers bij de organisatie, ontstaat er een bepaalde houding die ervoor zorgt dat ze hogere eisen stellen aan de beroepsorganisatie. Deze houding wordt versterkt door het feit dat zij uit de babyboomgeneratie komen. Mensen uit deze generatie hebben over het algemeen hogere verwachtingen en stellen hogere eisen (Rochester et al. 2016). Als gekeken wordt naar de verschuiving in de organisatiestructuur is deze angst terecht. De beroepsorganisatie verandert in haar rol als ondersteunend orgaan voor de vrijwilligers. Ze wordt steeds professioneler ten opzichte van de



vrijwilligers en is steeds minder afhankelijk van vrijwilligers (Hwang & Powell, 2009; Nesbit, Christensen & Brudney, 2018).

Voor de medewerkers is het een uitdaging om met deze spanning om te gaan. Er speelt namelijk nog een andere factor mee. De vrijwilligers hebben behoefte aan vrijheid en eigen verantwoordelijkheid in het werk dat zij doen. Dit is vaak ook een van de grootste redenen waarom zij specifiek voor VVN kiezen. In de vrijheid die zij krijgen mogen zij zelf bepalen in hoeverre ze gebruik maken van de ondersteuning van de beroepsorganisatie en dus contact hebben met de medewerkers. De medewerkers kunnen hier weinig in sturen en het is onmogelijk om de vrijheid en eigen verantwoordelijkheid in te perken. Aangezien dat een van de redenen is waarom mensen voor VVN kiezen, zullen ze hun werk als vrijwilligers beëindigen. Bovendien laten vrijwilligers meer betrokkenheid en toewijzing zien als ze vrijheid ervaren (Bidee et al. 2013). Medewerkers zullen dus de behoefte van de vrijwilligers moeten respecteren en hen die vrijheid (blijven) geven.

Naast alle factoren die de samenwerking beperken, zijn ook factoren die samenwerking versterken. Ten eerste de passie en betrokkenheid die vrijwilligers en medewerkers laten zien. Ze hebben het gevoel één VVN te zijn als het gaat om het verbeteren van verkeersveiligheid. Alhoewel in de motivatie nog wel verschillen te ontdekken zijn, is maatschappelijke betrokkenheid een overeenkomst tussen vrijwilligers en medewerkers en zorgt dit voor een gevoel van eenheid en betere samenwerking. Ten tweede de behoefte van vrijwilligers om sociale relaties op te bouwen in hun werk als vrijwilliger. Dit is voor de organisatie gunstig, aangezien de vrijwilligers op deze manier zorgen voor sociale cohesie en dus samenwerking verbeteren (Van Bochove et al. 2018). Er zijn dus een aantal factoren die beperkend zijn in de samenwerking, maar die wel mogelijk verbeterd kunnen worden om de samenwerking te verbeteren. In de beantwoording van de volgende deelvraag wordt gekeken hoe gedeeld begrip daaraan kan bijdragen. De tweede deelvraag was: *“Hoe kan gedeeld begrip gecreëerd worden tussen medewerkers en vrijwilligers?”*.

Voor meer gedeeld begrip en een betere samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers is het belangrijk te zorgen dat beide groepen een basis begrip hebben van de waardes, assumpties en perspectieven die gelden voor de andere groep. Respect, waardering en tolerantie voor de verschillen met de andere groep zou hier aanwezig moeten zijn. Dit is in hybride organisaties, en dus bij VVN, extra relevant omdat mensen samenwerken met verschillende achtergronden en interesses (Maitlis, 2005; Weber & Khademan, 2008). Het leidt ertoe dat mensen verschillende interpretaties en begrip hebben over dezelfde fenomenen. Hierdoor ontstaat ambiguïteit en verwarring. Door te zoeken naar overeenkomsten kan er mogelijk een bron ontstaan waarin medewerkers en vrijwilligers elkaar vinden in interactie.

Voor het creëren van gedeeld begrip dienen er twee soorten grenzen overgestoken te worden (Carlile, 2002). De syntactische grenzen, waarin het voornamelijk gaat over de kennis die op een geschikte manier gecommuniceerd wordt, zodat het op een juiste manier begrepen wordt. In het oversteken van syntactische grenzen zijn ‘boundary spanners’ belangrijk, die relaties kunnen bouwen en boodschappen over grenzen kunnen vertalen om zo verwarring en ambiguïteit weg te nemen. Daarnaast het oversteken van semantische grenzen, waarbij interpretatie belangrijk is. Door het gebruik van beelden als ‘boundary objects’ kunnen vrijwilligers en medewerkers beter in staat worden gesteld om hun ervaringen uit te drukken. Zo kunnen ze complexe vraagstukken en situaties tastbaarder en begrijpelijker maken en op die manier ervoor zorgen dat vrijwilligers en medewerkers de boodschap op dezelfde manier interpreteren. Specifiek kunnen beelden als ‘boundary objects’ bekende fenomenen in een nieuw licht brengen waardoor interpretaties en aannames herzien kunnen worden (Sackmann, 1989) en gedeeld begrip tussen medewerkers en vrijwilligers kan groeien.



Welke factoren beïnvloeden de samenwerking tussen medewerkers en vrijwilligers en hoe kan gedeeld begrip bijdragen aan de verbetering van deze samenwerking?

In het beantwoorden van deze vraag worden deelvraag 1 en deelvraag 2 aan elkaar gekoppeld en wordt dus gekeken op welke factoren verbeterd kunnen worden voor een betere samenwerking door te voldoen aan de voorwaarden van gedeeld begrip. Allereerst is het in het creëren van gedeeld begrip belangrijk om te zoeken naar overeenkomsten en gezamenlijke doelen die als bron voor gedeeld begrip kunnen fungeren. In de factoren komt de maatschappelijke betrokkenheid en de betrokkenheid bij verkeersveiligheid naar voren. Dit is een motivatie die bij beide partijen terugkomt en die kan fungeren als bron voor gedeeld begrip.

De grenzen die moeten worden overgestoken voor meer gedeeld begrip zijn syntactische en semantische grenzen. Syntactische grenzen richten zich voornamelijk op het overbrengen van kennis op de juiste manier. In de factoren komt in dit geval het meeste terug dat er bij VVN gezocht moet worden naar een geschikt middel om de grenzen over te steken. Contactpersonen van VVN kunnen als 'boundary spanner' fungeren en het proces van het oversteken van syntactische grenzen voor een deel faciliteren. Dit houdt in dat de behoefte van de vrijwilligers voor vrijheid en eigen verantwoordelijkheid in acht moet worden genomen en dat in communicatie respect, waardering en tolerantie voor de verschillen aanwezig is. Aangezien de angst van vrijwilligers over de veranderingen binnen VVN veelal uit verkeerde aannames bestaat, is het van belang hier op een juiste manier over gecommuniceerd wordt, zodat deze angst zoveel mogelijk kan worden weggenomen. Dat deze angst ook versterkt wordt door andere factoren, zoals leeftijd van vrijwilligers, kan ervoor zorgen dat ontvangen boodschappen op een andere manier geïnterpreteerd worden dan ze bedoeld zijn. Hiervoor is het van belang ook de semantische grenzen te overstijgen.

Semantische grenzen hebben voornamelijk betrekking op de interpretatie die bij het oversteken van grenzen komt kijken. Bij VVN is dit vooral terug te zien in de verschillende interpretaties die medewerkers en vrijwilligers hebben bij de veranderingen binnen VVN. De medewerkers zien de professionalisatie als kans om te verbeteren en als organisatie effectiever te handelen, terwijl de vrijwilligers het zien als dreiging. De vrijwilligers worden te weinig betrokken in de veranderingen, waardoor ze negatieve ervaringen opdoen en (verkeerde) aannames doen. Dit versterkt de negatieve houding. Om deze verwarring te voorkomen, dient deze angst weggenomen te worden en dit kan door het creëren van gedeeld begrip. Als vrijwilligers begrijpen waarom de verandering plaatsvindt en zij begrijpen hoe de beroepsorganisatie omgaat met deze verandering, zullen ze inzien dat medewerkers ook beperkt worden en niet de intentie hebben om vrijwilligers buiten spel te zetten. Als de medewerkers op hun beurt deze angst van de vrijwilligers meer begrijpen kunnen ze elkaar potentieel beter vinden. 'Boundary objects' kunnen in deze kwestie helpen en zorgen voor meer gedeelde taal en gedeeld begrip.

6.2. Aanbevelingen

Allereerst zou VVN veel meer gebruik moeten maken van de kracht van de organisatie. Het is een organisatie met een sterke missie en iedereen voelt zich betrokken bij verkeersveiligheid. Daarnaast is het een organisatie met een sterk netwerk, er zijn veel instanties en organisatie waarmee samengewerkt wordt. Veel vrijwilligers geven ook aan dit leuk te vinden aan het vrijwilligerswerk. Als deze functie van de organisatie beter benut zou worden, zouden de behoeftes van bepaalde vrijwilligers beter benut worden en zou het meer effectiviteit voor de organisatie opleveren.

Zoals in de conclusie gesteld, is het voor de organisatie belangrijk om 'boundary objects' (Hislop, 2013) te gebruiken in het creëren van gedeeld begrip. Aangezien er in de organisatie veel Design Thinking toegepast wordt, zou dit een goede manier zijn om 'boundary objects' te ontwikkelen. Een uitbreiding



op de beeldmethode ‘Kolonisten van Catan’ zou een geschikt voorbeeld kunnen zijn. Als door middel van interactie gediscussieerd moet worden over elementen die betrekking hebben op het beeld, zou potentieel nog meer gedeeld begrip kunnen ontstaan (Schulz et al. 2015). Hierbij is het uiteraard van belang dat vrijwilligers en medewerkers deelnemen in het proces.

Een stap verder zou zijn het toepassen van ‘welcoming work’ van Van Bochove et al (2018). Dit houdt in dat professionals specifieke vrijwilligers betrekken in hun werk als professional. Vrijwilligers worden ‘verwelkomd’ in gebieden die eerder alleen voor professionals bedoeld waren. Dit vereist het loslaten van grenzen. Voorwaarde is wel dat de vrijwilliger die toegelaten wordt tot het professionele domein de competenties bezit die nodig zijn voor het werk. In dit geval zullen, naast het onderzoeken van de behoefte van vrijwilligers, ook de aanwezige competenties onderzocht moeten worden.

6.3. Reflectie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Zoals benoemd in hoofdstuk 3 zijn de respondenten van de groep vrijwilligers niet geselecteerd, zij hebben zelf gereageerd op een oproep via de mail. Dit zegt iets over de mate waarin vrijwilligers actief zijn en het geeft mogelijk aan dat het vrijwilligers zijn die graag gehoord worden. Dit kan mogelijk invloed hebben gehad op de resultaten. Het interviewen van meer respondenten, ook minder actieve vrijwilligers bijvoorbeeld, zouden ervoor kunnen zorgen dat er een breder en betrouwbaarder beeld ontstaat van de vrijwilligers. Wat interessant zou kunnen zijn, is ook minder actieve vrijwilligers te interviewen in een tweede fase, en te onderzoeken of de houding die de huidige respondenten lieten zien, ook terug komt bij minder actieve respondenten, om zo te zorgen voor meer betrouwbare resultaten.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek zou zijn om andere generatie vrijwilligers te onderzoeken in dezelfde context. Aangezien de leeftijd een rol speelde in de houding van vrijwilligers, zou interessant zijn om te zien hoe de dynamiek tussen vrijwilligers en medewerkers verandert als vrijwilligers van een andere generatie worden geïnterviewd. Dit zouden bijvoorbeeld verkeersouders zijn, dit zijn ook vrijwilligers, maar die zijn over het algemeen jonger en geven mogelijk andere inzichten. Ook zou interessant zijn vrijwilligers van een andere organisatie te interviewen, in een organisatie waar bijvoorbeeld de verhouding tussen vrijwilligers en medewerkers hoger, of juist lager is. Een interessante vergelijking zou zijn om onderzoek te doen in een organisatie waarin geen ‘boundary spanners’ aanwezig zijn, om te kunnen onderzoeken hoe de dynamiek dan is.

Verder is in dit onderzoek een kleine groep respondenten geïnterviewd. Een grotere groep respondenten zou meer inzichten opleveren. Als een grotere scope van het onderzoek mogelijk was geweest, had ook de organisatieverandering meer uitgediept kunnen worden in het onderzoek. De participerende observatie was een zeer geschikt moment om de dynamiek te onderzoeken tussen de vrijwilligers en medewerkers. Toch was dit een momentopname en was het voor het onderzoek beter geweest om meerder observaties te doen. Helaas vinden de vergaderingen niet vaak plaats en was het voor de onderzoeker onmogelijk om bij meerdere vergaderingen aanwezig te zijn. Daarnaast was het interviewen van meer beroepskrachten nuttig geweest. Aangezien er in eerste instantie voor gekozen is om vanuit het vrijwilligersperspectief te onderzoeken, is er in de planning geen rekening gehouden met meer interviews. Bovendien werkt maar een klein deel van de medewerkers samen met de vrijwilligers en had het weinig bijgedragen om met medewerkers te praten die in hun werk geen of weinig contact hebben met de vrijwilligers.

Tot slot is het gebruik van de beeldmethode in de interviews effectief gebleken. De meeste respondenten reageerden goed op het beeld en gaven antwoorden met meer diepgang. Daarom was het achteraf beter geweest om meerdere beelden te gebruiken, zodat er nog meer diepgang in de gesprekken mogelijk was geweest. Het gebruik van verschillende beelden zorgt ervoor dat organisaties



gezien worden vanuit verschillende invalshoeken en kunnen op die manier verborgen aspecten naar boven brengen (Morgan, 2011; Tohidian & Rahimian, 2019). Bovendien werd het eerste halfuur in de interviews gebruikt als introductie om de respondent te leren kennen en te voorkomen dat de respondent afgeschrikt zou worden. Daarna werd pas het beeld geïntroduceerd. Het zou interessant zijn, om vanaf het begin van het interview het beeld te introduceren en wellicht sneller diepgang in het gesprek te kunnen creëren.



Literatuurlijst

- Alfes, K. (2018). People management in volunteer organizations and charities. In *HRM in mission driven organizations* (pp. 47-77). Palgrave Macmillan, Cham.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.
- Benington, J. (2011). From private choice to public value. *Public value: Theory and practice*, 31-49.
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2013). Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 32-47.
- Bittner, E. A. C., & Leimeister, J. M. (2014). Creating shared understanding in heterogeneous work groups: Why it matters and how to achieve it. *Journal of Management Information Systems*, 31(1), 111-144.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Sage publications.
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 897-914.
- Brandsen, T., Van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *Intl Journal of Public Administration*, 28(9-10), 749-765.
- Bryman, A. (2012). *Social Research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Carlile, P.R. (2002) A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13, 442-55.
- Carr, A., & Downs, A. (2004). Transitional and quasi-objects in organization studies: Viewing Enron from the object relations world of Winnicott and Serres. *Journal of Organizational Change Management*, 17(4), 352-364.
- Child, C., Witesman, E., & Spencer, R. (2016). The blurring hypothesis reconsidered: How sector still matters to practitioners. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1831-1852.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). Sector-bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit. *Society*, 40(4), 16-27.



- Driskill, G. W. (2018). *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Routledge.
- Englert, B., & Helmig, B. (2018). Volunteer performance in the light of organizational success: A systematic literature review. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations : Official Journal of the International Society for Third-Sector Research*, 29(1), 1-28. doi:10.1007/s11266-017-9889-2
- Hustinx, L. (2009). De individualisering van het vrijwillig engagement. In *Civil society tussen oud en nieuw* (pp. 211-225). Aksant.
- Gerstein, L. H., Wilkeson, D. A. & Anderson, H. (2004). Differences in motivations of paid versus nonpaid volunteers. *Psychological Reports*, 94(1), 163-175.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Haski-Leventhal, D., & Cnaan, R. A. (2009). Group processes and volunteering: Using groups to Enhance volunteerism. *Administration in Social Work*, 33(1), 61–80.
- Henderson, A. C., & Sowa, J. (2019). Volunteer satisfaction at the boundary of public and nonprofit: Organizational-and individual-level determinants. *Public Performance & Management Review*, 42(1), 162-189.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative science quarterly*, 54(2), 268-298.
- Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. (2006). Constructing shared understanding: The role of embodied metaphors in organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 207-226.
- Kendall, J., & Kendall, K. (1993). Metaphors and Methodologies: Living beyond the Systems Machine. *MIS Quarterly*, 17(2), 149-171. doi:10.2307/249799
- Kreutzer, K., & Jäger, U. (2011). Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634–661.
- Küpers, W., Deeg, J., & Edwards, M. (2015). 'Inter-Bridging' Bridges and Bridging as Metaphors for 'syn-integrality' in Organization Studies and Practice. *Integral Review: A Transdisciplinary & Transcultural Journal for New Thought, Research, & Praxis*, 11(3).
- Lewis, L. (2005). The civil society sector: A review of critical issues and research agenda for



- organizational communication scholars. *Management Communication Quarterly*, 19(2), 238-267.
- Liao-Troth, M. A. (2001). Attitude differences between paid workers and volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(4), 423-442.
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, 48(1), 21-49.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (Vol. 41). Sage publications.
- McAllum, K. (2018). Volunteers as Boundary Workers: Negotiating Tensions Between Volunteerism and Professionalism in Nonprofit Organizations. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 534-564.
- McCourt, W. (1997). Discussion note: Using metaphors to understand and to change organizations: A critique of Gareth Morgan's approach. *Organization Studies*, 18(3), 511-522.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Morgan, G. (2011). Reflections on images of organization and its implications for organization and environment. *Organization & Environment*, 24(4), 459-478.
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 610-627.
- Nesbit, R., Christensen, R. K., & Brudney, J. L. (2018). The limits and possibilities of volunteering: A framework for explaining the scope of volunteer involvement in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 78(4), 502-513.
- Pearce, J. (1993). *Volunteers. The organizational behavior of unpaid workers*. London: Routledge
- Rochester, C., Paine, A. E., Howlett, S., Zimmeck, M., & Paine, A. E. (2016). *Volunteering and Society in the 21st Century*. Springer.
- Sackmann, S. (1989). The role of metaphors in organization transformation. *Human relations*, 42(6), 463-485.
- Schulz, K. P., Geithner, S., Woelfel, C., & Krzywinski, J. (2015). Toolkit-Based Modelling and Serious Play as Means to Foster Creativity in Innovation Processes. *Creativity and Innovation*



- Management*, 24(2), 323-340.
- Smart, P. R., Mott, D., Sycara, K., Braines, D., Strub, M., & Shadbolt, N. R. (2009). Shared understanding within military coalitions: A definition and review of research challenges.
- Studer, S., & Von Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 403-440.
- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative inquiry*, 17(6), 511-521.
- Tohidian, I., & Rahimian, H. (2019). Bringing Morgan's metaphors in organization contexts: An essay review. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1587808.
- van Bochove, M., Tonkens, E., Verplanke, L., & Roggeveen, S. (2018). Reconstructing the professional domain: Boundary work of professionals and volunteers in the context of social service reform. *Current Sociology*, 66(3), 392-411.
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). *Boundary spanners in public management and governance: An interdisciplinary assessment*. Edward Elgar Publishing.
- Vennix, J.A.M. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Edinburgh: Pearson.
- Vlaar, P. W., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: Using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, 27(11), 1617-1638.
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public administration review*, 68(2), 334-349.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.



Bijlage 1a Topiclist vrijwilligers

Introductie

Voorstellen, introductie onderzoek en toestemming vragen om op te nemen.

Hoofdvraag	Subvragen
Persoonlijk	
Hoe zit jouw werk als vrijwilliger eruit?	<p>Hoe ervaar je je werk als vrijwilliger?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Wat vind je leuk, wat minder leuk?</i> <p>Wat is voor jou de reden geweest om vrijwilliger te worden bij VVN?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Is de verwachting waar gemaakt? <p>Hoe zie jij jouw rol als vrijwilliger binnen VVN?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe ervaar je je betrokkenheid bij de organisatie? - In hoeverre voel je je vrij om je eigen keuzes te maken? <p>Wat zijn uitdagingen voor jou als vrijwilliger?</p> <p>Zou je nog nieuwe dingen willen doen als vrijwilliger?</p> <p>Zou je nog nieuwe dingen willen leren als vrijwilliger?</p>
Afdeling	
<p>Wat doen jullie met de afdeling voornamelijk?</p> <p>Hoe werk je samen met andere vrijwilligers?</p>	<p>Hoe komen jullie met de afdeling tot nieuwe acties?</p> <p>Op welke manier ga je om met je mede vrijwilligers?</p> <p>Zie je veel verschillen tussen vrijwilligers?</p>
Beroepsorganisatie	
<p>Hoe zie je (de rol) van de beroepsorganisatie van VVN?</p> <p><i>Kun je daar een beeld bij bedenken?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zie je beroepsorganisatie ten opzichte van de vrijwilligersorganisatie? - Op welke manieren heb je contact met de beroepsorganisatie? - Wanneer heb je de beroepsorganisatie nodig, (of ben je afhankelijk van hen) om je werk te kunnen doen?
Samenwerking	
<p>Op welke manier werk je samen met de beroepsorganisatie?</p> <p><i>Hoe zou je deze samenwerking beeldend beschrijven?</i></p>	<p>Op welke manier zou de samenwerking met de beroepsorganisatie ideaal zijn?</p> <p>Wat staat er (nog) in de weg om die ideale situatie te bereiken?</p> <p>Hoe zouden jullie van elkaar kunnen leren?</p> <p>Zie je verschillen tussen de beroepsorganisatie en de vrijwilligersorganisatie?</p> <p><i>Hoe zou je deze vergelijking beeldend beschrijven?</i></p>
	<p>Wat zou VVN nog anders/beter kunnen doen?</p>

Bijlage 1b Topiclist vrijwilligers versie 2

Introductie

Voorstellen, introductie onderzoek en toestemming vragen om op te nemen.

Motivatie

- Waarom ben je vrijwilliger geworden?
- Doe je alleen vrijwilligerswerk bij VVN of ook bij andere organisaties?
- Wat vind je leuk aan je werk? Wat vind je minder leuk?
- Wat zijn uitdagingen voor jou als vrijwilliger?
- Zou je nog nieuwe dingen willen doen of leren als vrijwilliger?

Betrokkenheid

- Hoe zie je jezelf als vrijwilliger van VVN?
- Hoe zie je jezelf binnen de organisatie VVN?
- Voel je je gewaardeerd als vrijwilliger?
- In hoeverre voel je je vrij om eigen keuzes te maken (binnen de afdeling)?
- Als je alles kon doen bij VVN, wat zou je dan gaan doen?

Kennisdeling

- Als je een probleem hebt, hoe los je dat dan op?
- Heb je vaak contact met andere vrijwilligers?
- Delen jullie wel eens ervaringen of goede ideeën?

Samenwerking

1. Andere vrijwilligers

- Op welke manier werk je samen met andere vrijwilligers?
- Zie je veel verschillen tussen vrijwilligers?

2. Omgeving

- Met welke partijen in de omgeving werk je samen?
- Hoe ervaar je die samenwerking?
- Op welke manier ben je afhankelijk van deze omgeving?
- Ervaar je beperking in je werk vanuit de omgeving?

3. Beroeps

- Wat is jouw beeld van de beroepsorganisatie?
- Op welke momenten heb je contact met de beroepsorganisatie?
Kun je daar een voorbeeld van noemen?
Deel je wel eens goede ideeën met de beroepsorganisatie?
- Stel dat je iets nodig hebt van de beroepsorganisatie, hoe doe je dat dan?
- Op welke manier wordt je ondersteund in je werk door de beroepsorganisatie?
- Op welke manier ben je afhankelijk van de beroepsorganisatie?
- Hoe ervaar je de samenwerking met de beroepsorganisatie?
- Wat zou de beroepsorganisatie nog meer kunnen betekenen voor jullie afdeling?
- Hoe zie je de rol van de beroepsorganisatie binnen VVN?
- Hoe zouden jullie nog van elkaar kunnen leren?
- Wat zijn volgens jou de verschillen tussen de beroepsorganisatie en de vrijwilligersorganisatie?
- Vind je de organisatie als geheel professioneel?



Beeldmethode 'Kolonisten van Catan'

- Als dit VVN zou zijn, hoe zou je de organisatie dan uitleggen?
- Hoe zou je de rivier interpreteren?
- Hoe zie je die deze twee gedeeltes in relatie tot elkaar?
- Wie is de baas op het eiland?
- Hoe bepaal je welke grondstoffen je nodig hebt?
- Wie heeft welke grondstof? Hoe vind je de juiste grondstof? Hoe ga je over de rivier voor de juiste grondstof?



Bijlage 1c Topiclist medewerkers

Introductie

Voorstellen, introductie onderzoek en toestemming vragen om op te nemen.

Vragen

Hoofdvraag	Subvragen
Persoonlijk	
Wat is jouw rol binnen VVN?	Hoe ervaar je je werk? - <i>Wat vind je leuk, wat minder leuk?</i> Wat is voor jou de reden geweest om bij VVN te komen werken? Wat betekent VVN voor jou? - Hoe ervaar je je betrokkenheid bij de organisatie? Wat zijn uitdagingen voor jou als VVN'er? Op welke manier ervaar je vrijheid in je werk?
On the job	
Wat zijn je taken voornamelijk?	Hoe komen jullie tot nieuwe acties? Op welke manier ga je om met je collega's ? - <i>Kun je daar een voorbeeld van noemen?</i>
Beroepsorganisatie	
Hoe zie je (de rol) van de beroepsorganisatie van VVN? (<i>tov de vrijwilligersorg</i>)	- Hoe zie je beroepsorganisatie ten opzichte van de vrijwilligersorganisatie? - Op welke manieren heb je contact met vrijwilligers? (<i>hoe zou je op andere manieren kunnen communiceren?</i>) - Wanneer heb je de vrijwilligers nodig, (of ben je afhankelijk van hen) om je werk te kunnen doen? - Op welke manier betrek je de vrijwilligers bij je werk? (en motiveer je ze om kennis en ideeën met jullie te delen?)
Samenwerking	
Op welke manier werk je samen met de vrijwilligers? Hoe zouden jullie van elkaar kunnen leren?	Op welke manier zou de samenwerking met de vrijwilligers ideaal zijn volgens jou? Wat staat er (nog) in de weg om die ideale situatie te bereiken? Zou je nog nieuwe dingen willen leren? (<i>Hoe zou je de vrijwilligers daarbij kunnen gebruiken</i>)
Zie je verschillen tussen de beroepsorganisatie en de vrijwilligersorganisatie? Wat zou VVN nog anders/beter kunnen doen volgens jou?	
Kolonisten van Catan	
Organisatie BO/VO	Als dit VVN zou zijn, hoe zou je de organisatie dan uitleggen? Hoe zou je de rivier interpreteren?



	<p>Hoe zie je die deze twee gedeeltes in relatie tot elkaar? Wie is de baas op het eiland? Hoe bepaal je welke grondstoffen je nodig hebt? Wie heeft welke grondstof? Hoe vind je de juiste grondstof? Hoe ga je over de rivier voor de juiste grondstof?</p>
--	---



Bijlage 2 Kolonisten van Catan

Kolonisten van Catan is gebruikt als beeldmethode in dit onderzoek. Het is origineel een bordspel, waarin grondstoffen verzameld moeten worden om dorpen en steden te kunnen bouwen. Je hebt verschillende combinaties nodig om een weg, dorp of stad te bouwen. Het mooie aan dit spel is dat er verschillende voorwaarden gelden waar je aan moet voldoen voordat je iets kan bouwen.

In dit onderzoek is het 'dobbelspel' gebruikt, een variant op de originele versie van Kolonisten van Catan. Hier is voor gekozen omdat het veel kleiner is dan het bordspel en dus ook makkelijker mee te nemen naar interviews. Bovendien is het 'eiland van Catan' op de dezelfde manier weergegeven als op het bordspel, waardoor de interpretatie hetzelfde is. Ook kan er op het papier getekend en geschreven worden, waardoor het prettig is om tijdens een interview bepaalde zaken te benadrukken of uit te leggen.

In eerste instantie was het plan om de speciale dobbelstenen te gebruiken en te vragen naar de interpretatie die ze daarbij hadden, maar aangezien de eerste twee respondenten hier weinig mee konden, is ervoor gekozen om de dobbelstenen niet verder te gebruiken. Het gebruik van het beeld was in deze situatie voldoende het gewenste effect te creëren bij de respondenten.

Hieronder is te zien hoe het spel eruit ziet en is een voorbeeld te zien van hoe respondenten konden tekenen en schrijven op het papier, zodat de respondent en de interviewer makkelijk in gesprek konden gaan over het beeld. Aangezien het papier op een blocnote zat, kon voor elke respondent een nieuwe papier gebruikt worden, wat erg prettig was in gebruik en handig voor het verwerken.



Bijlage 3 Codeboom

Structuur

- Leegloop vrijwilligers
- Vergrijzing
- Invloed uit omgeving

Behoeftes vrijwilligers

- Autonomie
- Sociaal contact
- Erkenning

Attitude vrijwilligers

- Leeftijd
- Angst voor overname BO
- Weerstand tegen verandering

Verschillen

- Verschillen tussen vrijwilligers
- Verschillen medewerkers en vrijwilligers

Betrokkenheid vanuit BO naar VO

- Attitude medewerkers
- Communicatie
- Professionalisatie
- Afstand



Bijlage 4 Analysevragen

Fase 1: Vragen die voortkwamen uit het resultaten hoofdstuk

1. Hoe kan het verschil in motivatie, activiteit en betrokkenheid tussen vrijwilligers verklaard worden?
2. Waarom is vrijheid zo belangrijk voor vrijwilligers?
3. Hoe kan de vergrijzing verklaard worden?
4. Hoe komt het dat er geen overeenstemming is tussen de manier waarop vrijwilligers en medewerkers kijken naar het probleem van vergrijzing en leegloop?
5. Waarom is betrokkenheid zo belangrijk voor medewerkers en vrijwilligers?
6. Hoe kunnen de verschillen in betrokkenheid verklaard worden?
7. En waarom ontbreekt het gevoel van saamhorigheid soms?
8. Hoe kan het dat vrijwilligers het gevoel hebben minder belangrijk gevonden worden?
9. Hoe kan het dat de beroepsorganisatie niet altijd rekening houdt met de vrijwilligers?
10. Hoe kan het dat de beroepsorganisatie beperkt wordt in het ondersteunen van vrijwilligers?
11. Welke rol speelt leeftijd in het gebrek aan kennis?
12. Waarom is het voor vrijwilligers en medewerkers lastig om op de hoogte te blijven van elkaar wat ze doen?
13. Waarom zijn medewerkers afhankelijk van de behoefte van afdelingen in de mate waarin zij contact hebben?
14. Hoe kan de discrepantie in opvatting tussen vrijwilligers en medewerkers verklaard worden?
15. Hoe kan het verschil in motivatie tussen medewerkers en vrijwilligers verklaard worden?
16. Hoe kan de angst van vrijwilligers dat de medewerkers de organisatie overneemt verklaard worden?
17. Hoe kan het verschil in behoefte qua activiteit en betrokkenheid van vrijwilligers verklaard worden?
18. Hoe kan het dat vrijwilligers zich vasthouden aan hun eigen manier van werken?
19. Hoe kan de verbitterde houding van vrijwilligers verklaard worden?
20. Hoe kan het gebrek aan gevoel van betrokkenheid verklaard onder vrijwilligers verklaard worden?
21. Hoe kan het dat vrijwilligers merken bij de beroepsorganisatie dat er weinig eenheid heerst?
22. Hoe kan het dat vrijwilligers moeite hebben met veranderen?

Fase 2: Vragen na structurering en filtering op relevantie

1. Waarom is het verschil in motivatie, activiteit en betrokkenheid tussen vrijwilligers belangrijk?
2. Waarom is vrijheid zo belangrijk voor vrijwilligers?
3. Waarom is betrokkenheid bij verkeersveiligheid zo belangrijk voor medewerkers en vrijwilligers?
4. Kan de leeftijd van vrijwilligers te maken met de houding die zij laten zien?
5. Waarom is het voor medewerkers moeilijk om te voldoen aan de eisen en verwachtingen van de vrijwilligers?
6. Hoe kan de vergrijzing verklaard worden?
7. Hoe kan het dat de structuur van de organisatie verwarring oplevert?
8. Hoe kan het dat vrijwilligers het gevoel hebben minder belangrijk gevonden te worden?
9. Hoe kan het dat de beroepsorganisatie beperkt wordt in het ondersteunen van vrijwilligers?
10. Hoe kan de discrepantie in opvatting over de intentie van de beroepsorganisatie en de manier waarop vrijwilligers dit ervaren verklaard worden?



Bijlage 5 Gedicht

IK

Het lukt me niet.

Mijn lichaam werkt me tegen.

Mijn voeten staan stil.

Mijn hoofd voelt wazig.

Mijn handen verdoofd.

Het papier blijft leeg.

Waarom lukt het me niet?

Ik ben afwezig.

Ik moet zoveel.

Ik kan het niet.

Ik ben bang.

Ik weet het niet.

Wat wil ik dan?

Ik wil dansen.

Ik wil buiten zijn.

Ik wil ontspanning.

Ik wil plezier maken.

Ik wil het goed doen.

Wat voel ik dan?

Ik voel onrust.

Ik voel de druk.

Ik voel verwachting.

Ik voel verandering.

Ik voel angst.

Wat mis ik dan?

Ik mis vertrouwen

Ik mis contact.

Ik mis motivatie.

Ik mis inspiratie.

Ik mis kracht.

Wat zoek ik dan?

Ik zoek naar balans

Ik zoek naar rust.

Ik zoek naar talent.

Ik zoek naar kracht.

Ik zoek mijn plek.

JIJ

Het lukt je niet.

Maar ik wil zo graag.

Ik kan zoveel.

Ik wil het laten zien.

Ik wil zoveel doen.

Maar ik ben alleen.

Waarom lukt het je niet?

Ze zien mij niet.

Ik mag niet meedoen.

Ik wil alleen, mag alleen, moet alleen?

Ik ben bang.

Ik weet het niet.

Wat wil jij dan?

Ik wil buiten zijn.

Ik wil bezig zijn.

Ik wil contact.

Ik wil plezier maken.

Ik wil het goed doen.

Wat voel jij dan?

Ik voel de passie.

Ik voel motivatie.

Ik voel trots.

Ik voel verandering.

Ik voel beperking.

Ik voel angst.

Wat mis jij dan?

Ik mis contact

Ik mis betrokkenheid

Ik mis waardering

Ik mis gezelligheid.

Vrijheid?

Ik weet het niet.

Wat zoek jij dan?

Ik zoek steun.

Ik zoek aandacht.

Ik zoek erkenning.

Ik zoek versterking.

Ik zoek mijn plek.



Samen doen en samen zijn,
Dat vind ik fijn.
Daar krijg ik energie van,
Daar krijg ik vertrouwen van.

Kan ik het alleen? Of móet ik het alleen?
Samen is fijn. Maar samen is ook moeilijk.
Vind elkaar maar eens echt,
Eerlijk en oprecht.

Dat is de grootste uitdaging in het leven,
Om niet boven je eilandje te blijven zweven.
Gedirigeerd door angst, gezwicht.
Of door bitterheid wellicht.
Iedereen zijn eigen verhaal,
Iedereen zijn eigen kracht.

Zie jij mij, zie ik jou?
Samen sterk of in de kou?
Samen of alleen?
Samen én alleen?

